DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Margret Borchert – Ewald Heinen – Klaus Zühlke-Robinet (Hrsg.)

Systematische Gestaltung von Leistungen und Prozessen in KMU
– Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen

gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Institut für Technik der Betriebsführung

itb Systematische Gestaltung von Leistungen und Prozessen in KMU

Margret Borchert – Ewald Heinen – Klaus Zühlke-Robinet (Hrsg.)

Systematische Gestaltung von Leistungen und Prozessen in KMU
– Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen

gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Institut für Technik der Betriebsführung

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© Ingolstadt 2009 · Alle Rechte vorbehalten

Herausgeber: Margret Borchert, Ewald Heinen, Klaus Zühlke-Robinet

itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V.
Leitung: Prof. Dr. Birgit Ester
Karl-Friedrich-Straße 17 · 76133 Karlsruhe
Telefon: 0721 93103-0 · Telefax: 0721 93103-50
E-Mail: info@itb.de · Internet: http://www.itb.de

ISBN 978-3-939728-17-7

Verlag Dr. Jochem Heizmann
85049 Ingolstadt

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort
Margret Borchert, Ewald Heinen, Klaus Zühlke-Robinet 3

Zusammenarbeit in internationalen Projekten: Internationalisierung von Dienstleistungen mit der MARIS-Methode
Tilo Böhmann, Michael Prilla, Ute Reuter, Michael Schermann, Wolfgang Burr, Thomas Herrmann, Helmut Krcmar 7

Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte durch dialogorientierte Kommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und systematische Gestaltung in KMUs
Gertrud Schmitz, Stephanie Modlich 39

Solution Selling: Wie der Wandel zum Lösungsanbieter gelingt
David Woisetschläger, Christoph Backhaus, Manuel Michaelis 57

Going International – Stand der systematischen Gestaltung des Internationalisierungsprozesses von kleinen und mittleren Logistikunternehmen
Margret Borchert, Johanna Heuwing-Eckerland 79

Qualifizierung zum „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“ – Ein Beitrag zur systematischen Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Logistikunternehmen
Eva Ahlene, Rolf Dobischat 105

Systematisch entwickelte, ganzheitliche Unternehmenskonzepte in handwerklichen KMU
Anja Sölter, Joachim Hamburger, Kristina Kuiper 125

Systematische Gestaltung der E-Financial Supply Chain von KMU: Die Rolle von Referenzprozessmodellen
Ernst Stahl, Thomas Krabichler, Georg Wittmann, Silke Weisheit 145

Systematische und kulturgerechte Markterschließung am Beispiel China
Robert Schmitt, Sven Schumacher, Carsten Scharrenberg 163

Systematisierung durch Normung und Standardisierung
Paul Wakke 197

Autorinnen-/Autorenverzeichnis 219

Vorwort

Exporte werden landläufig überwiegend mit Maschinen, Anlagen, Autos oder vielleicht noch mit Tourismus verbunden. Dieses Bild des Warenverkehrs bestätigt sich auch in der Statistik, denn 85 Prozent des Exports wird von Gütern und Sachgütern getragen. Um die Dienstleistungsforschung und Unternehmen für das Thema Export und Internationalisierung von Dienstleistungen zu sensibilisieren, startete das BMBF innerhalb des Forschungsförderungsprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ im Jahr 2005 den Förderschwerpunkt „Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen“. Die Ziele waren die forschungsbasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen, Instrumenten und Vorgehensweisen, so dass auch Dienstleistungen in den Fokus des Exportes rücken können. Da es ein sektorübergreifendes Forschungsprogramm ist, bewarben sich neben Universitäten und Forschungsinstituten auch Unternehmen aus sehr vielen Branchen.

Mit insgesamt 67 Vorhaben konnte bis heute das Thema der Exportfähigkeit und Internationalisierung von Dienstleistungen in verschiedenen Facetten in der Fachöffentlichkeit gut platziert werden. Bislang sind im gesamten Förderschwerpunkt mehr als 220 Publikationen entstanden und es konnte belegt werden, dass jede achte (2007) englischsprachige Publikation zu diesem Thema aus den BMBF-Fördervorhaben kommt. Die Vorhaben haben in der Regel eine dreijährige Laufzeit, so dass der Förderschwerpunkt bis 2010 planmäßig beendet sein dürfte.

Mit diesem Förderschwerpunkt wurden erstmals zusätzliche Steuerungsinstrumente für die Lenkung von Förderschwerpunkten eingeführt. Dazu zählen die Fokusgruppen und Metavorhaben, die nun in jedem Förderschwerpunkt anzutreffen sind. Das Metavorhaben begleitet den Förderschwerpunkt aus fachlicher Sicht und hat außerdem die Aufgabe, aus übergreifender Perspektive Aussagen zur Wirkung des gesamten Förderschwerpunktes zu treffen. Die Fokusgruppen fassen thematisch verwandte Vorhaben zusammen, mit dem Ziel, Ergebnisse auszutauschen, eine abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und nicht zuletzt das verbindende Thema publizistisch zu bedienen. Im Förderschwerpunkt „Exportfähigkeit und Dienstleistungen“ gibt es insgesamt sechs Fokusgruppen, darunter die Fokusgruppe „Kleine und mittlere Unternehmen“.

Diese hier vorliegende Publikation – ein Gemeinschaftswerk der Fokusgruppe und weiterer einschlägiger Vorhaben – zeigt in aller Deutlichkeit die direkten und indirekten Potenziale der kleinen und mittleren Betriebe im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten, Dienstleistungen zu exportieren. In der ersten Publikation der Fokusgruppe wurde eindrucksvoll und empirisch gut belegt festgestellt, dass die Basis eines erfolgreichen Exports die daran angepasste Qualifikation und Kom-

petenz der Mitarbeiter ist. Mit dieser Publikation werden nun weitere erfolgskritische Aspekte „unter die Lupe" genommen. Jetzt wird die systematische Gestaltung von Leistungen und Prozessen in kleinen und mittleren Unternehmen einer eingehenden Betrachtung – aus wissenschaftlicher wie aus betrieblicher Sicht – unterzogen.

In einem ersten Teil werden Beiträge zu Methoden und ganzheitlichen Konzepten der Differenzierung im Wettbewerb präsentiert. Der Beitrag von Böhmann et al. beschreibt die MARIS-Methode, deren Kernstück das Konzept der Modularisierung von Dienstleistungen darstellt. Die Autoren präsentieren mit der MARIS-Methode einen integrierten Lösungsansatz, der die notwendigen Schritte für den Export einer Dienstleistung in neue Länder unterstützt. Schmitz/Modlich stellen in ihrem Beitrag die Wettbewerbsprofilierung von international tätigen KMU mittels hybrider Produkte durch dialogorientierte Kommunikation in den Mittelpunkt der Untersuchungen. Woisetschläger et al. analysieren die wesentlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Zuge des Wandels zum Solution Seller gegenüber sehen.

Der zweite Teil des vorliegenden Sammelbands enthält Beiträge mit wirtschaftszweigbezogenen Betrachtungen. Borchert/Heuwing-Eckerland präsentieren die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand der Internationalisierungsvorbereitung von Logistik-KMU. Ahlene/Dobischat stellen das Konzept und die pilotmäßige Umsetzung einer Qualifizierungsmaßnahme „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik" vor, die einen Beitrag zur systematischen Kompetenzentwicklung ebenfalls in Logistik-KMU liefern soll. Im Beitrag von Sölter et al. wird ein Handlungsleitfaden für den erfolgreichen Export von handwerklichen Dienstleistungen skizziert.

In den dritten Teil wurden schließlich Beiträge zu ausgewählten inhaltlichen Teilbereichen der systematischen Gestaltung von Leistungen und Prozessen in internationalisierenden KMU aufgenommen. Stahl et al. untersuchen die systematische Gestaltung der E-Financial Supply Chain von KMU. Im Rahmen des Beitrags von Schmitt et al. werden KMU-taugliche Werkzeuge und Hinweise zur systematischen kulturgerechten Markterschließung vorgestellt und ihre Anwendung erläutert. Behrens/Wakke stellen die Bedeutung von Normen und Spezifikationen bei der Internationalisierung von Dienstleistungs-KMU in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen.

Der vorliegende Sammelband richtet sich somit an interessierte Praktiker, die den Sprung ins Ausland bereits begonnen haben oder noch in Angriff nehmen wollen. Darüber hinaus liefert der Sammelband einen Beitrag für die anwendungsbezogene KMU-Forschung und Impulse für die Aus- und Weiterbildung von qualifiziertem Personal in KMU.

Unser besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die häufig in der Endphase der jeweiligen Projekte bereit waren, einen Beitrag für diesen Sammelband zu liefern.

Duisburg, Karlsruhe und Bonn im September 2009,

Margret Borchert Ewald Heinen Klaus Zühlke-Robinet

Tilo Böhmann[1], Michael Prilla[2], Ute Reuter[3], Michael Schermann[4], Wolfgang Burr[3], Thomas Herrmann[2], Helmut Krcmar[4]

[1]ISS International Business School of Service Management Hamburg
[2]Lehrstuhl Informations- und Technikmanagement am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum
[3]Lehrstuhl für ABWL, Forschungs- Entwicklungs- und Innovationsmanagement am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart
[4]Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität München

Zusammenarbeit in internationalen Projekten: Internationalisierung von Dienstleistungen mit der MARIS-Methode

Inhalt

1 Einführung ... 9
1.1 Der Bedarf an einer methodischen Unterstützung in der Dienstleistungsinternationalisierung ... 9
1.2 Ein flexibler Methodenbaukasten ... 12
2 Übersicht über die Elemente der MARIS-Methode ... 14
3 Anwendung der MARIS-Methode ... 17
3.1 Die Auswahl des Ziellandes ... 19
3.2 Bereitstellung der Dienstleistungsorganisation ... 22
3.3 Planung der Dienstleistungsimplementierung ... 27
3.4 Interdependenzen der Methodenelemente der MARIS-Methode ... 32
4 Fazit ... 33
5 Literaturverzeichnis ... 34

1 Einführung

Vielfach besteht für Dienstleistungsunternehmen bei der Frage der Internationalisierung keine Wahlmöglichkeit, sondern die Notwendigkeit der Internationalisierung ergibt sich aus verschiedenen Gründen (Lommelen & Matthyssens, 2005). So verlangen global agierende Unternehmen von den mit ihnen zusammenarbeitenden Dienstleistungsunternehmen, dass diese ihnen in neue internationale Märkte folgen oder schreiben Dienstleistungen grundsätzlich nur auf internationaler Ebene aus. Ebenso verlangen global agierende Unternehmen von ihren Dienstleistern die länderübergreifende Einführung derselben Verwaltungsprozesse sowie die Einhaltung ähnlicher Leistungsstandards auch auf internationaler Ebene (Javalgi & Martin, 2007).

Ein weiterer Internationalisierungsgrund ist der Wunsch nach der Erschließung neuer Märkte im Ausland durch den Export von Dienstleistungen (Winsted & Patterson, 1998). Jedoch mangelt es den Dienstleistungsunternehmen häufig an einem ausdrücklichen Verständnis der intangiblen, immateriellen Faktoren von Dienstleistungen, deren Beachtung aber für den erfolgreichen Transfer von Dienstleistungen ins Ausland ausschlaggebend ist. Eine zusätzliche Herausforderung besteht in der Anpassung dieser Faktoren an die lokalen Rahmenbedingungen des potenziellen Marktes (Samiee, 1999).

1.1 Der Bedarf an methodischer Unterstützung in der Dienstleistungsinternationalisierung

Im Wesentlichen verlangt die Internationalisierung von Dienstleistungen, dass Dienstleister ihre gegenwärtigen Transaktionen auf neue Länder ausdehnen. Die Fähigkeit, wirksame und effiziente Transaktionen an einem neuen Standort zu schaffen und das Marktpotenzial dieses Standorts so gut wie möglich zu nutzen, stellt eine Schlüsselqualifikation der Dienstleitungsunternehmen dar.

Im Einzelnen müssen Dienstleistungsunternehmen

- potenzielle Zielländer auf eine systematische, anpassungsfähige und effiziente Weise einschätzen,
- ihre Dienstleistungen für bestimmte internationale Märkte dokumentieren, umgestalten und anpassen und
- länderspezifische Implementierungserfordernisse während der Markteinführung von Dienstleistungen in neue Länder im Vorfeld erkennen und beseitigen.

Bei der internationalen Erweiterung des Dienstleistungsangebots ist es unerlässlich, diese Kernpunkte anzusprechen. Die Entwicklung von zuverlässiger Fachkompetenz bei der Auswertung und Implementierung eines neuen Standortes auf internationaler Ebene kann sich, sobald man den Kunden folgt, als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil herausstellen. Dienstleister könnten zuverlässige Berater bei der Ausgestaltung einer Dienstleistungserbringung für Kunden werden, die in mehreren Ländern agieren und so ihre internationale Reputation steigern (Winsted & Patterson, 1998).

Obwohl es eine Vielzahl von Literaturquellen und praxisnahen Richtlinien bezogen auf die strategischen Herausforderungen der Dienstleistungsinternationalisierung gibt (Lommelen & Matthyssens, 2005), sind überraschend wenig Richtlinien bezüglich des eigentlichen Prozessablaufs der Planung eines Internationalisierungsprojekts und der Einführung von Dienstleistungen im Ausland zu finden. Daher beschreibt die MARIS-Methode[1] einen integrierten Lösungsansatz, der die notwendigen Schritte für den Export einer Dienstleistung in neue Länder unterstützt (Böhmann et al., 2009). Das Kernstück der MARIS-Methode ist dabei das Konzept der Modularisierung von Dienstleistungen (siehe Abbildung 1).

Die Modularisierung bildet die Grundlage vieler technischer Disziplinen (Balzert, 1999; Fixson, 2002; Alexander, 1973). Das Ziel modularisierter Dienstleistungen ist es, die Komplexität von Dienstleistungsangeboten durch Dekomposition und Rekomposition ihrer Bestandteile zu reduzieren. Das daraus resultierende, strukturierte Portfolio von Modulen wird als modulare Dienstleistungsprozessarchitektur bezeichnet und ermöglicht es Dienstleistern, Ressourcen wiederzuverwenden, zu standardisieren und über neue Dienstleistungsangebote und neue Kunden erneut zu nutzen. Zudem wird die Voraussetzung für Rekombination, Änderung, Produktion und unabhängige Kontrolle geschaffen, um so Kundenpräferenzen effizienter darstellen zu können (Böhmann, 2004; Burr, 2005; Hoogeweegen et al., 1999). Ferner kann eine solche Architektur Möglichkeiten der Industrialisierung von Dienstleistungen aufzeigen, die eine gemeinsame Ressourcennutzung, Outsourcing oder regionale Qualitätssicherung und eine Kostenzuordnung ermöglichen (Ulrich, 1995; Baldwin & Clark, 1997; Hoogeweegen et al., 1999; Sanchez & Mahoney, 1996).

[1] Die MARIS-Methode wurde im Rahmen des BMBF-Forschungsprojektes MARIS (Modulare Architekturen und Assessments für die systematische Internationalisierung von Serviceangeboten) in Zusammenarbeit der Universitäten Bochum, Erfurt, München und Stuttgart entwickelt; Förderkennzeichen 01HQ0520.

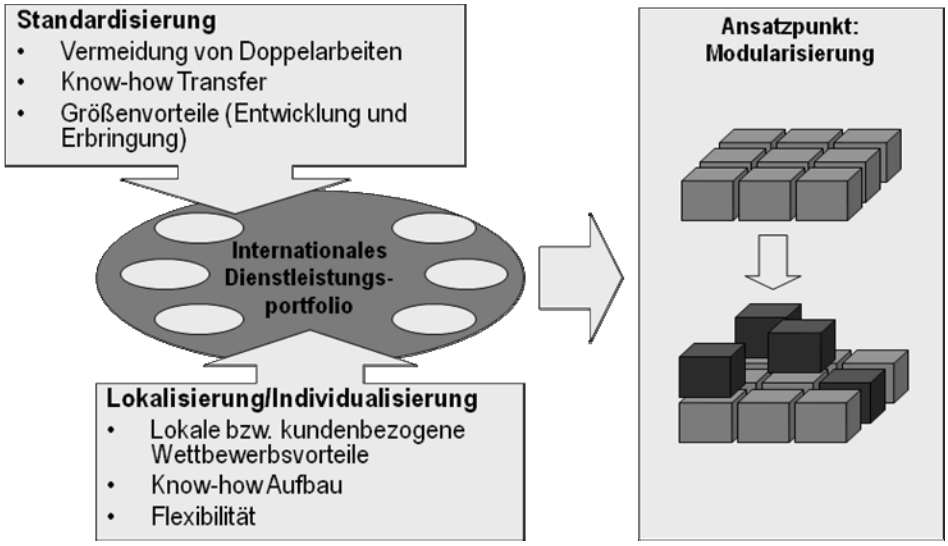


Abbildung 1: Das Konzept der Modularisierung als Grundlage der MARIS-Methode

Die Modularisierung vereinfacht die Internationalisierung von Dienstleistungen aus fünf Perspektiven:

- Dienstleistungsmanager können mit einer größeren Genauigkeit abschätzen und festlegen, welche Teile der Dienstleistungserbringung internationalisiert werden sollen und wie diese mit den verbleibenden Dienstleistungsvorgängen interagieren.
- Dienstleistungsmanager können die gemeinsame Nutzung eines bewährten Handlungsmusters sicherstellen und die Dienstleistungsqualität harmonisieren, indem sie verbindliche Dienstleistungsmodule entwickeln und diese als Entwurfsmuster für die Implementierung an neuen Standorten verwenden.
- Dienstleistungsmanager können dezentrale Prozessanpassungen auf ausgewählte Module ausrichten. So wird zum Beispiel die Anpassung des Fakturierungsprozesses wegen regionaler Verordnungen keinen Einfluss auf das interne Dienstleistungsüberwachungssystem haben.
- Dienstleistungsmanager kontrollieren und entwickeln die Fähigkeiten ortsansässiger Tochtergesellschaften auf modulare Weise, und verwenden diese Kenntnisse, um zusammenhängende Lösungen über mehrere Länder hinweg zu schaffen und so den Anforderungen international agierender Kunden gerecht zu werden.

- Dienstleistungsmodule dienen als Pflichtenheft für neue Ländermärkte und neue Dienstleistungsstandorte. So können modulare Arbeitsplatzanforderungen sowie ein Mindestmaß an Infrastrukturtauglichkeit festgelegt werden.

1.2 Ein flexibler Methodenbaukasten

Obwohl die Internationalisierung ihrer Angebote eine große Herausforderung für die meisten Dienstleister ist, kann je nach Industriezweig und Unternehmen auf unterschiedliche Erfahrungspotenziale mit ausfuhrorientierten Dienstleistungen zurückgegriffen werden (Dolski & Hermanns, 2004). Folglich sind die Herausforderungen bei Internationalisierungsprojekten in hohem Maße von den spezifischen Charakteristika des jeweiligen Unternehmens abhängig.

Internationalisierungsprojekte bestehen für gewöhnlich nicht aus einer zusammenhängenden Kette von vorher festgelegten Arbeitsschritten. Für ein Unternehmen mit geringem Erfahrungspotenzial im Bereich der Internationalisierung beispielsweise könnte ein erster Schritt die Fokussierung auf potenzielle Zielländer sein. Die fokussierten Ergebnisse werden dann mit den eigenen Recherchen ergänzt. Im Anschluss an eine positive Entscheidung der Geschäftsleitung kann das Dienstleistungsmanagement Dienstleistungen ermitteln, die für den Export geeignet sein könnten. Infolgedessen kann ein Internationalisierungsprojekt durch eine Reihe von größtenteils unabhängigen Recherche- und Umsetzungsaufgaben gekennzeichnet sein. Einem Dienstleister hingegen, der einem Kunden folgt, wird für gewöhnlich das Zielland vom Kunden direkt vorgeschlagen. In diesem Fall muss nur noch entschieden werden, ob das vorgeschlagene Zielland für eine Internationalisierung in Frage kommt oder nicht.

Demzufolge stellt die MARIS-Methode eine Reihe von Methodenelementen zur Verfügung, die sich mit den besonderen Herausforderungen von Internationalisierungsprojekten befassen (siehe Abbildung 2). Jedes Element des Methodenbaukastens kann gesondert durchgeführt werden. Zudem ergeben sich Synergieeffekte zwischen den einzelnen Elementen. Die Kombination zielgerichteter Methodenelemente hilft den Dienstleistern eine Methode zu erarbeiten, die zu den jeweiligen Herausforderungen eines bestimmten Exportprojektes passt.

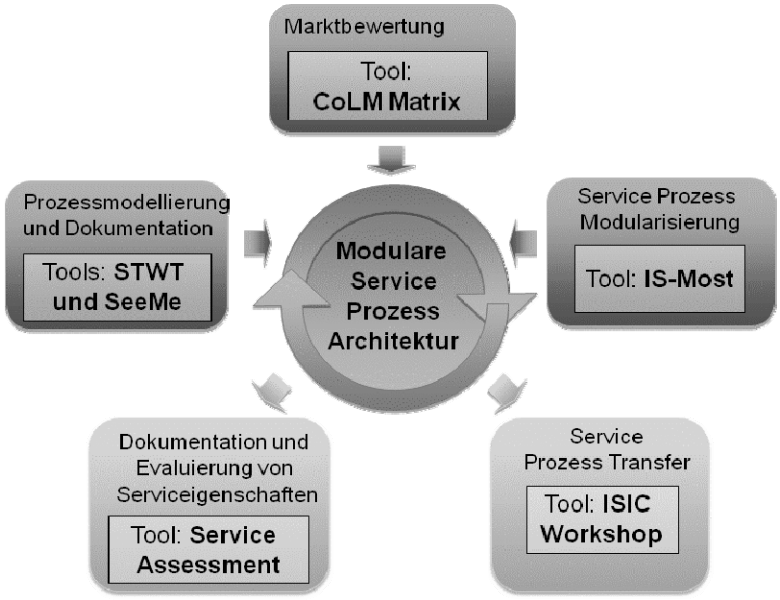


Abbildung 2: Methodenelemente der MARIS-Methode

Wie die vorangegangenen Beispiele der Entscheidungsfindung für den Dienstleistungsexport veranschaulichen, muss die besondere Situation des Unternehmens in Bezug auf die Internationalisierung in Betracht gezogen werden. Die Identifizierung der relevanten Eigenschaften von Internationalisierungsprojekten und die wichtigen Anforderungen des Dienstleisters verlangen eine holistische Betrachtungsweise im Rahmen des Forschungsprozesses. Wir führten deshalb unsere Fallstudien mit Hilfe der Forschungsmethode des Action-Research-Ansatzes durch.

Das nachfolgende Kapitel beschreibt die Methodenelemente, die die Ergebnisse der Beurteilungsphase sowie der Phase des aktiven Action Research veranschaulichen. Das MARIS-Projekt bestand dabei aus drei Iterationen (Fallstudien), so dass die Methodenelemente das Endergebnis der sich aus den jeweiligen Fallstudien ergebenden Rückschlüsse illustrieren.

In Kapitel 3 wird dann die Anwendung der Methodenelemente im Zusammenhang mit unseren Unternehmenspartnern behandelt. Hier wird die Wechselwirkung der Methodenelemente aufgezeigt und zu den Problemstellungen bezüglich des jeweiligen exportbezogenen Dienstleistungsprojekts Stellung genommen. Die Ergebnisse der Anwendung der MARIS-Methode (Bewertungsphase) werden ebenfalls erörtert.

Im letzten Abschnitt werden die Ergebnisse reflektiert und die Auswirkungen der MARIS-Methode sowohl auf die dargestellten, praxisorientierten Problemstellungen als auch auf die zugrunde liegenden Forschungsfragen erörtert.

2 Übersicht über die Elemente der MARIS-Methode

Die MARIS-Methode wurde entwickelt, um eine systematische Unterstützung bei der Beantwortung von drei Kernfragen der Dienstleistungsinternationalisierung zur Verfügung zu stellen (Kutschker & Schmid, 2002; Backhaus et al., 2003; Zentes et al., 2004):

- Wohin wird internationalisiert?
- Was wird internationalisiert?
- Wie wird internationalisiert?

Die erste Frage (Wohin wird internationalisiert?) erfordert einen nachvollziehbaren und wiederholbaren Ansatz, um sich für oder gegen bestimmte Zielländer zu entscheiden. Hierbei werden die Kundenwünsche und charakteristischen Merkmale eines Landes im Zusammenhang mit der ausführlichen oder impliziten Internationalisierungsstrategie aufeinander abgestimmt. Mit dem Methodenelement des Marktassessment wird eine indikatorgesteuerte Methode angeboten, mit deren Hilfe sich eine strukturierte und umfassende Argumentation für eine Reihe von geeigneten Ländern ergibt.

Die zweite Frage (Was wird internationalisiert?) konzentriert sich darauf, welcher Teil der Leistungserbringung auf neue Länder übertragen werden muss. Die Grundlage zur Vorbereitung eines Internationalisierungsprojekts im Dienstleistungsbereich besteht aus einer umfassenden Dokumentation der Dienstleistungsvorgänge. Die Prozessmodellierung bietet eine strukturierte und umfassende Methode zur Dokumentation von Dienstleistungsvorgängen mittels konzeptioneller Verfahrensmodelle. Wichtige Punkte stellen dabei das gemeinsame Verständnis und die Zustimmung durch alle Interessenvertreter in Bezug auf die betreffenden Dienstleistungsvorgänge dar. Das Element STWT (Socio-Technical Walkthrough) bietet einen strukturierten Ansatz bei der Erlangung der nötigen Zustimmung. Der STWT beruht auf einer modellbasierten Dokumentation von Dienstleistungsvorgängen. Diese allgemein anerkannte Dokumentation von Dienstleistungsvorgängen bildet die Grundlage der Modularisierung. Ziel der Modularisierung ist es, Dienstleistungen aufzuspalten und diese zu einer flexiblen modularen Dienstleistungsprozessarchitektur umzustrukturieren. Unser Ansatz sieht vor, die Vorteile einer international standardisierten Dienstleistungserbringungsorganisation abzuwägen. Wei-

terhin wird dem Bedürfnis, örtliche Kundenwünsche sowie die Eigenschaften des Beschaffungswesens und der Absatzmärkte im Zielland anzusprechen, Rechnung getragen.

Die Beantwortung der dritten Frage (Wie wird internationalisiert?) legt ihren Schwerpunkt auf die Auslagerung von Dienstleistungsprozessen in neue Länder. Der erste Schritt besteht dabei in der Definition des eigentlichen Dienstleistungsprozesses im Zielland sowie dessen Integration in bereits im Land vorhandene Dienstleistungsprozesse. Da von einer modularen Dienstleistungsprozessarchitektur ausgegangen wird, bedeutet die Definition des Dienstleistungsprozesses eine Selektierung und Kombination diverser Dienstleistungsmodule. Demzufolge wird diese Kategorie als Dienstleistungskonfiguration bezeichnet. Eng damit verknüpft ist das Service Assessment, dessen Ziel es ist, potenzielle Dienstleistungsstandorte hinsichtlich ihrer Eignung für den konfigurierten Dienstleistungsprozess zu bewerten. Hieraus ergibt sich, dass die Dienstleistungsbewertung eine herausragende Rolle bei der Absicherung der Durchführbarkeit von konfigurierten Dienstleistungsprozessen vor Ort einnimmt. Des Weiteren wird die Auffassung vertreten, dass ein ausschlaggebender Aspekt bei der Einführung von Dienstleistungen im Ausland ist, dass ein definiertes Dienstleistungsmanagement sowie die Lieferungsabläufe vonseiten der Belegschaft am neuen Standort gebilligt werden.

Das Ziel des ISIC-Workshop (International Service Implementation Check-up Workshop) ist es mithin, methodische Unterstützung bei der Identifizierung, der Analyse und der Beseitigung sowohl bestehender als auch bisher nicht erkannter Konflikte im Rahmen der geplanten Dienstleistungsprozesse zur Verfügung zu stellen. Derartige Konflikte können z. B. aufgrund nationaler Verordnungen oder Richtlinien auftreten.

Demzufolge ergibt sich als Ergebnis des ISIC-Workshops ein stimmiges Modell des Dienstleistungsprozesses am neuen Standort, das zusätzlich die Schnittstellen zwischen der Hauptgeschäftsstelle und dem neuen Standort mit in Betracht zieht. Darüber hinaus werden beim ISIC-Workshop auch die eigentlichen Handlungselemente betrachtet, die zur Implementierung von Dienstleistungsprozessen ausgeführt werden müssen, wie beispielsweise der Kauf von Betriebsmitteln oder die Ausweitung des unternehmerischen Kommunikationsnetzwerks.

Wie in Abbildung 3 gezeigt, könnte jede der drei Fragen als Ausgangspunkt für die Anwendung der MARIS-Methode dienen. Überdies kann jedes einzelne Element der MARIS-Methode separat angewandt werden.

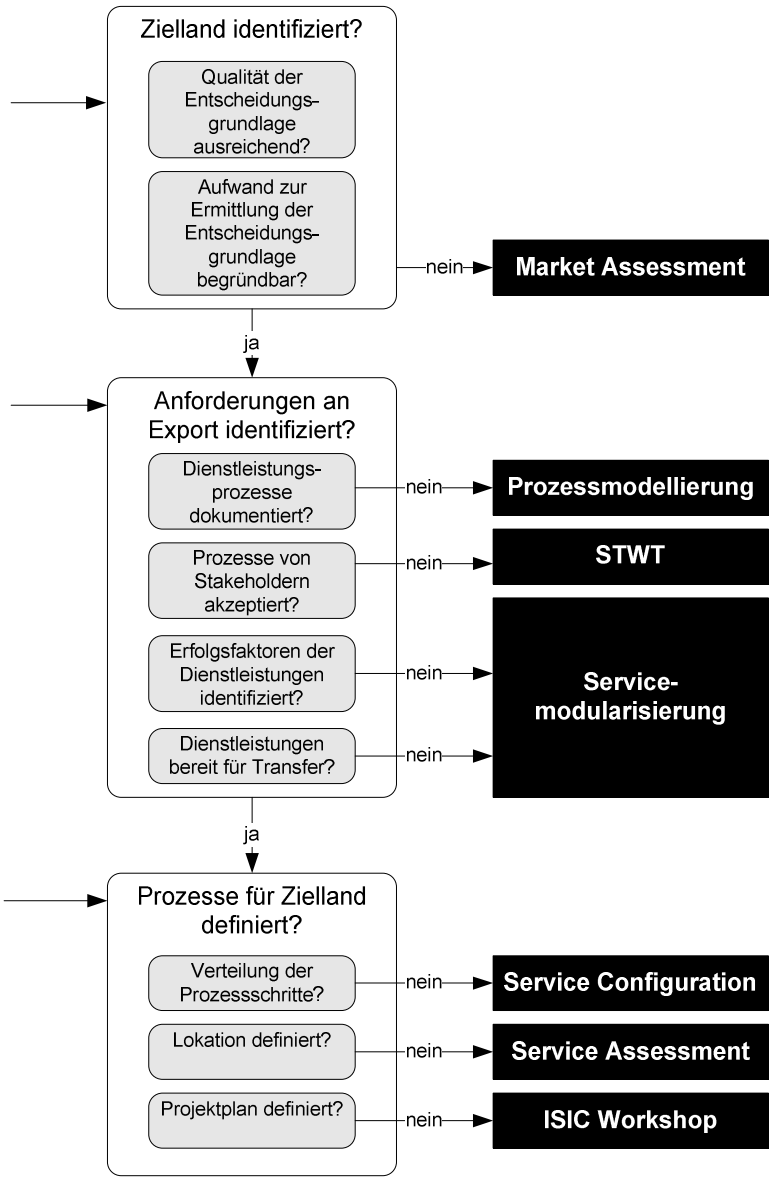


Abbildung 3: Entscheidungsprozess für die Auswahl der Methodenelemente

3 Anwendung der MARIS-Methode

Im Rahmen unserer drei Fallstudien haben Pseudonyme Anwendung gefunden, um die Anonymität unserer Unternehmenspartner zu wahren. Im Besonderen wird auf den Prozess der Identifizierung der geeigneten Elemente Wert gelegt und es werden die Ergebnisse nach Anwendung dieser Elemente erläutert. Die MARIS-Methode wurde im Rahmen von drei Internationalisierungsprojekten mit unseren Unternehmenspartnern angewandt und verfeinert.

In den nachfolgenden Abschnitten wird jedes Element der Methode sowie das Zusammenspiel zwischen den Methodenelementen detailliert erläutert.

Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Anwendung der MARIS-Methode.

Überblick über die Fallstudienunternehmen			
Eigenschaften	M-ALPHA	M-BETA	M-GAMMA
Unternehmen	Europäischer Anbieter von Callcenter-Dienstleistungen	Weltweiter Anbieter von Gebäudemanagement-Dienstleistungen	Ein in Deutschland ansässiger, mittelständischer Anbieter von Geo-Daten
Aufgabe	Dem Kunden „folgen“	Standardisierte Dienstleistungsmanagement-Prozesse	Internationalisierung zum Zwecke des Wachstums
Erfahrung	9 Standorte in ganz Europa	Weltweite Arbeitsabläufe	Keine Internationalisierungserfahrung
Begründung für die Anwendung der MARIS-Methode	Identifizierung geeigneter Standorte im Ausland	Entwicklung eines weltweit standardisierten und dennoch geeigneten Dienstleistungsmanagement-Prozesses	Identifikation von Potenzialen für die Internationalisierung und Dokumentation von übertragbaren Dienstleistungsprozessen

Angewandte Elemente inkl. Ergebnisse			
Eigenschaften	M-ALPHA	M-BETA	M-GAMMA
Marktbewertung	Analyse von osteuropäischen Ländern und Empfehlung	-	Bewertung von bevorzugten Zielländern in Osteuropa
Prozess-modellierung	Dokumentation von Dienstleistungsvorgängen für die Personalabteilung	Dokumentation von internationalen Dienstleistungsmanagement-Prozessen	Dokumentation von Arbeitsabläufen für die Dienstleistungserbringung
STWT	-	Konsolidierung und Einbindung verschiedener Prozessvarianten	Dokumentation implizierter Aktivitäten und Identifizierung internationaler Beschränkungen
Dienstleistungs-modularisierung	Modulare Dienstleistungsarchitektur für die IT-Abteilung	Modulare Dienstleistungsarchitektur für das Dienstleistungsmanagement	Modulare Dienstleistungsarchitektur für den Produktionsprozess von Geo-Daten
Dienstleistungs-konfiguration	Konfiguration von Dienstleistungen für Rechenzentren	Konfiguration des Dienstleistungsmanagement-Prozesses am neuen Standort	-
Dienstleistungs-bewertung	Bewertung von potenziellen Standorten für die Rechenzentrumstauglichkeit	-	-
ISIC-Workshop	-	Definition der tatsächlichen / eigentlichen Dienstleistungsprozesse und internationale Interaktionen	-
Erzielter Nutzen	Rationelle Erarbeitung von starken Argumenten für oder gegen Länder Rationelle Planung neuer Standorte	Konsolidierung gewachsener Dienstleistungsprozesse Erarbeitung eines Ausführungsplans für neue Standorte	Internationalisierungsorientierte Dokumentation von Dienstleistungsprozessen Identifizierung übertragbarer Dienstleistungen

Tabelle 1: Übersicht über die Internationalisierungsprojekte

3.1 Die Auswahl des Ziellandes

Die Auswahl eines Ziellandes ist für den Exportprozess einer Dienstleistung ausschlaggebend, da hier die Grundlagen für den zukünftigen Exporterfolg gelegt werden (Kutschker & Schmid, 2002). Wenn die Eignung eines Landes in Bezug auf den Export von Dienstleistungen falsch bewertet wird, kann dies zweierlei Auswirkungen haben. Entweder wird ein Land, das für den Export einer speziellen Dienstleistung ungeeignet ist, gewählt. Dies kann auf einen fehlerhaften Entscheidungsprozess, die Anwendung von Bauchgefühl als Entscheidungsbasis oder unzureichende Informationen zurückgeführt werden. Oder ein Land, das für den Export dieser speziellen Dienstleistung geeignet ist, wird ausgeschlossen oder überhaupt nicht in Betracht gezogen, weil ein Informationsmangel in Bezug auf dieses Land herrscht, es subjektive Gründe dafür gibt, dieses Land auszuschließen oder der Entscheidung zu Grunde liegende Informationen schlicht veraltet sind.

Abhängig von den Kundenwünschen kann die Anzahl der Länder, die analysiert werden sollen, beträchtlich schwanken, jedoch verändert sich die Notwendigkeit, diese zu analysieren, im Allgemeinen nicht (Kutschker & Schmid, 2002). Ungeachtet der branchen- oder firmenspezifischen Angaben, kann das Beschaffungs- und das Absatzpotenzial im Markt als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Innerhalb dieser Kategorien sind firmen- und branchenspezifische Ausprägungen bei der Auswahl relevanter Charaktereigenschaften entscheidend (Reuter, Zeugner, Fischmann & Burr, 2008).

Die Entscheidungsgrundlage für die Internationalisierung in ein bestimmtes Land sieht folgendermaßen aus: Ein bereits vorhandener Kunde beabsichtigt z. B. eine Niederlassung im Ausland an einem bestimmten Standort in einem bereits ausgewählten Land zu eröffnen und fordert das mit ihm zusammenarbeitende Dienstleistungsunternehmen dazu auf, ihn ins Ausland zu begleiten. Hier betrifft die Entscheidung des entsprechenden Dienstleisters nicht die Frage „Welche Länder eignen sich für den Export von Dienstleistungen?“, sondern erschöpft sich mit der Beantwortung der Frage „Liegen in dem betreffenden Land geeignete Voraussetzungen vor, um unser Dienstleistungsvorhaben durchzuführen?“. In diesem Fall kann eine Marktbewertung in Bezug auf die Eignung des vorgeschlagenen Landes durchgeführt werden. Die Kundenwünsche und die sich daraus ergebende Entscheidung, dem Kunden zu folgen, führen bei dem Unternehmen dazu, die Frage in Bezug auf ein Pro oder Kontra der Internationalisierung in dieses spezifische Land zu entscheiden.

Laut Porters Theorie des National Diamond in Anwendung auf die Dienstleistungsindustrie hängen sowohl finanzwirtschaftliche Einflussfaktoren als auch Kosten-

und Produktionsfaktoren mit den Kategorien Beschaffung und Absatz zusammen. Nimmt man alle fünf Kategorien zusammen, dienen die hieraus generierbaren Informationen über die Ländereigenschaften als Basis für die Auswahl des Landes (Porter, 1990). Wir schlagen eine indikatorgetriebene Marktbewertung vor. Das Ergebnis der Länderwahl hängt stark von der Auswahl dieser Indikatoren ab, die wiederum auf branchen- und firmenspezifischen Kriterien beruhen und von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Um eine wohlbegründete Entscheidungsgrundlage zu erzielen, müssen die Informationsquellen sorgfältig und gemäß ihrer Gültigkeit, Aktualität, Relevanz und den Beschaffungskosten für diese Informationen überprüft werden (Reuter, Zeugner & Burr, 2008).

Im Folgenden werden Beispiele für entscheidungsrelevante Indikatoren der Marktbewertung gegeben. So ist z. B. bei der Eröffnung eines Callcenters und dem damit zusammenhängenden Angebot eines zentralen Telefonservices in Englisch und Deutsch die Kompetenz, fließend Englisch und Deutsch zu sprechen, eine wichtige Einstellungsvoraussetzung für das Personal. In diesem Fall sind die Indikatoren „Kenntnisse der englischen Sprache" und „Kenntnisse der deutschen Sprache" unerlässliche Kompetenzen, die einen wichtigen Beschaffungsbestandteil und einen Teil der notwendigen Ländermerkmale darstellen. Im Gegensatz dazu wird die Einrichtung einer Auslandsniederlassung in der Gebäudemanagement-Branche von potenziellen Arbeitnehmern handwerkliche Fachkenntnisse erfordern, da diese für die Instandhaltung der zu beaufsichtigenden Anlagen verantwortlich sind. In diesem Fall ist der relevante Indikator „handwerkliche Fähigkeiten" eine unentbehrliche technische Kompetenz, ein wichtiges Beschaffungspotenzial und damit ein Teil der relevanten Merkmale eines Landes.

Die MARIS-Methode setzt voraus, dass ein Großteil der relevanten Länderinformation öffentlich zugänglich und gebührenfrei ist und für eine Entscheidungsfindung verwendet werden kann. Die wesentliche Aufgabe besteht in der Auswahl vertrauenswürdiger Informationsquellen und darin, zu vermeiden, dass das Bauchgefühl als ausschließliche Entscheidungsgrundlage herangezogen wird.

Eine wichtige Frage besteht darin, wie eine Argumentation zugunsten oder gegen ein potenzielles Zielland aufgebaut werden kann. Der erste Schritt – die Ländervorauswahl – deckt allgemeine Kriterien wie z. B. politische und wirtschaftliche Risiken ab, um damit jene Ländergruppe einzugrenzen, die detailliert analysiert werden sollte. Im zweiten Schritt wird eine Reihe von Indikatoren entwickelt, die sowohl die zur Verfügung stehenden Informationsquellen als auch die besonderen Anforderungen an den Dienstleister widerspiegeln.

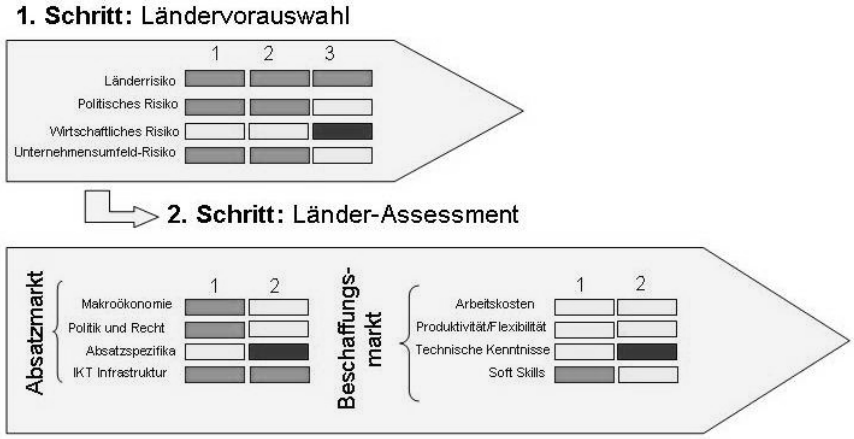


Abbildung 4: Ergebnisse der Marktbewertung

Abbildung 4 stellt einen beispielhaften Entscheidungsprozess dar, in dem drei Länder (Land eins, Land zwei und Land drei) einander gegenübergestellt werden. Die Ampelfarben rot (hier: schwarz), gelb (hier: weiß) und grün (hier: grau) visualisieren dabei die Eignung des Landes für eine Internationalisierung. Rot steht für ungeeignet, gelb für bedingt geeignet und grün für geeignet. Im Beispiel wird der Indikator des wirtschaftlichen Risikos bereits innerhalb der Ländervorauswahl rot, was in diesem Fall Land drei bereits auf der ersten Analysestufe von der weiteren Betrachtung ausschließt. Von den noch verbleibenden Ländern kann im dargestellten Beispielfall lediglich Land eins empfohlen werden, da die Arbeitsmarktzahlen von Land zwei im Beispielfall auf einen Mangel an technischen Kompetenzen im für die spezifische Gegenüberstellung relevanten Feld schließen lassen und die Absatzspezifika ebenfalls einen roten und damit inakzeptablen Wert annehmen. Diese beispielhaften Ergebnisse müssen immer im Kontext des jeweiligen Einzelfalles betrachtet werden. Würden dieselben Länder für ein anderes Unternehmen in einer anderen Branche gegenüber gestellt, so könnte das Ergebnis völlig anders aussehen.

Die Hauptergebnisse des Marktassessments bestehen in der Wahl eines passenden Ziellandes, der Möglichkeit der retrospektiven Rechtfertigung der erfolgten Auswahl mittels einer verständlichen Dokumentation, einer klaren Visualisierung und verständlichen Beweisführung, der Definition von Standorteigenschaften und der Herleitung einer Basis für die sich hieraus ergebende Wahl des Standortes.

3.2 Bereitstellung der Dienstleistungsorganisation

Wir stellten fest, dass die Errichtung einer koordinierten Dienstleistungsorganisation eine qualitativ hochwertige Dokumentation der Dienstleistungsabläufe erfordert, die von allen relevanten Interessenvertretern akzeptiert wird. Der große Vorteil einer modularen Dienstleistungsprozessarchitektur und der Standardisierung der Dienstleistungsabläufe ist die Flexibilität, mit der individuelle Kundenanforderungen bearbeitet werden können.

3.2.1 Die Prozessmodellierung

Die Grundlage der Auslagerung von Dienstleistungsprozessen ins Ausland ist das Verständnis der derzeitigen Abläufe in der Dienstleistungserbringung sowie der diesbezüglichen Verbesserungsbedarfe hinsichtlich der Überführung von Dienstleistungsprozessen in einen anderen Ländermarkt. Die Prozessmodellierung kann die geforderte, qualitativ hochwertige Dokumentation von Dienstleistungsabläufen vereinfachen (Scheer et al., 2006).

Während der Entwicklung der MARIS-Methode fanden wir heraus, dass es bei der Dienstleistungserbringung auf internationaler Ebene sinnvoll ist, einen genauen Blick auf die bestehenden und auf die erforderlichen Dienstleistungsabläufe zu werfen: In den meisten Unternehmen werden Verfahrensabläufe nicht oder aber nicht richtig dokumentiert, spezifische Ländereigenschaften können die Ausführung von Dienstleistungen erheblich einschränken und damit die konkrete Erbringung der Dienstleistung entscheidend prägen, und die Distribution von Dienstleistungen hängt zusätzlich vom Einsatzort bestimmter Arbeitsabläufe ab.

Die Analyse der Dienstleistungserbringung, deren Dokumentation und die Vertiefung des Verständnisses in Bezug auf die Dienstleistungserbringung wird dadurch ermöglicht, dass der Schwerpunkt der Internationalisierungstätigkeit auf die Dienstleistungsprozesse gerichtet wird. Dies trifft sowohl für die Mitarbeiter von Dienstleistern als auch für deren Berater zu, die mit der Dienstleistungsinternationalisierung betraut sind. Prozessmodelle können dazu beitragen, die Sichtweise verschiedener Interessenvertreter in die Prozessdokumentation zu integrieren und stellen daher eine reichhaltige Quelle für Dienstleistungsanalysen zur Verfügung. Zudem schafft die Dokumentation von Prozessen durch Modelle nachhaltige Ergebnisse, auf welche die Belegschaft, die Kundschaft und die Berater zurückgreifen können.

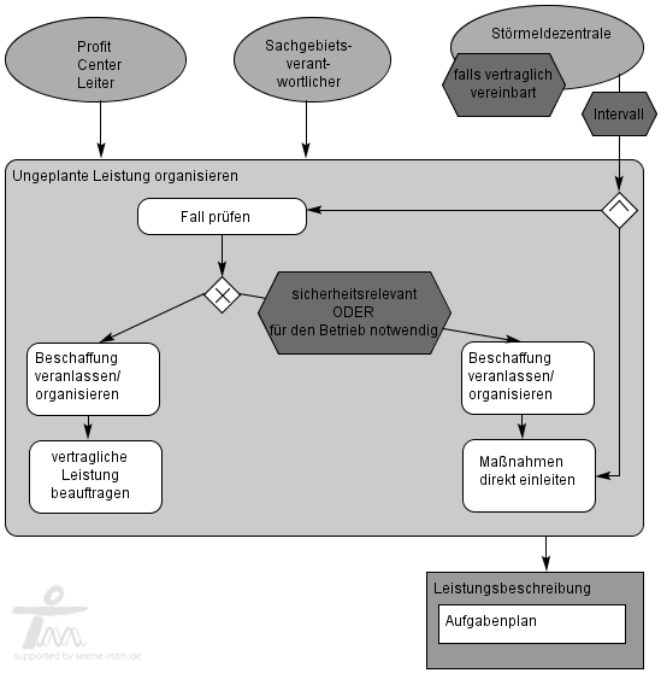


Abbildung 5: Beispiel für ein Prozessmodell

Die Nutzung von Prozessmodellen zur Dokumentation und Analyse von Dienstleistungen und deren Transfer an andere Standorte ist auch vor dem Hintergrund sinnvoll, dass in vielen internationalen Dienstleistungsunternehmen eine schnelle internationale Expansion zu organischem Wachstum von Dienstleistungsprozessen führt. In solchen Situationen hat jeder Abteilungsleiter zuweilen ein eigenes Denkmodell in Bezug auf Prozesse, mit welchen er/sie betraut ist, jedoch ist dieses überraschenderweise meist kaum dokumentiert.

Abbildung 5 zeigt das Prozessmodell eines Genehmigungsprozesses für Notfallinstandhaltungsaufgaben bei M-BETA. Es veranschaulicht den Tätigkeitsablauf sowie die Akteure, die für die Ausführung verantwortlich sind, und gewährleistet damit ein allgemeines Verständnis des Dienstleistungsprozesses.

Wir stellten fest, dass das Vorliegen eines vollständigen Dienstleistungsprozess-Modells es Abteilungsleitern schnell ermöglicht, Potenziale für eine Optimierung zu bestimmen. Ferner können Prozessmodelle als wichtiges Hilfsmittel für die Kommunikation zwischen den Interessenvertretern dienen.

Dienstleistungsprozesse sind auf eine Vielzahl von Interessenvertretern angewiesen. Wir lernten im Rahmen der Fallstudien, dass das Dienstleistungsmanagement von der Integration und der aktiven Einbindung dieser Interessenvertreter bei der Entwicklung und Optimierung von Prozessen stark profitieren kann. Dies spielt eine umso bedeutsamere Rolle, wenn Dienstleistungsprozesse auf internationaler Ebene eingeführt werden. Bei solchen Szenarien bieten nicht nur inländische Interessenvertreter wichtige Einblicke in Prozesse, sondern auch künftige Arbeitnehmer, die für die Bereitstellung einer Dienstleistung am Zielort benötigt werden; diese sollten in die Prozessentwickung mit einbezogen werden, um geeignete Dienstleistungsprozesse aufzubauen bzw. bestehende Prozesse geeignet zu adaptieren. Mit dem Socio-Technical Walkthrough (STWT) verwenden wir eine Methode zur Integration dieser Interessenvertreter in die Prozessdokumentation und Darstellung (siehe Abbildung 6). Nachdem seine Wurzeln im Bereich des partizipativen Designs und der kognitiven Vorwegnahme von Abläufen liegen (Polson et al., 1992), stützt sich der STWT auf eine Reihe von Workshops, in welchen die Teilnehmer aktiv in die Darstellung und Anpassung von Prozessmodellen eingebunden werden. Der STWT ist erfolgreich in diversen Fallstudien in unterschiedlichen Arbeitsgebieten zur Anwendung gekommen (Herrmann et al., 2004). Die Vorteile des STWT sind seine verstärkte Akzeptanz und die Verlässlichkeit von Prozessmodellen, die auf iterative Diskussionen und die Integration von Mehrfachperspektiven in der Prozessdarstellung und Anpassung beruhen (Herrmann et al., 2004; Herrmann et al., 2007).

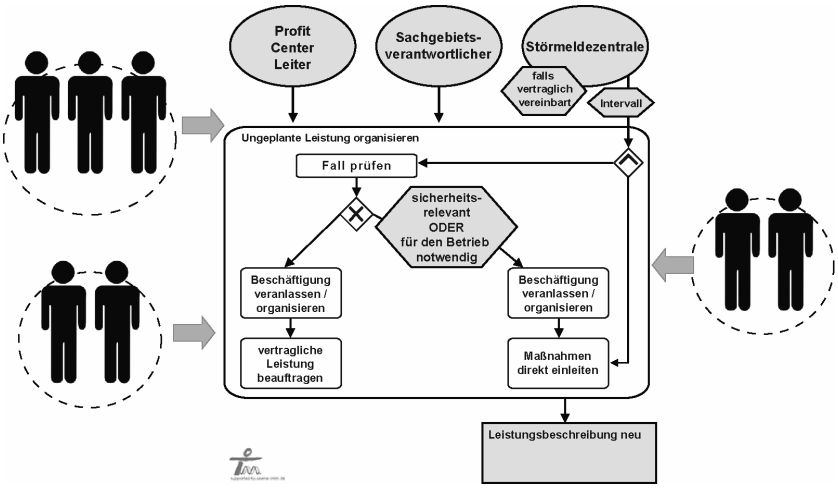


Abbildung 6: Abwägung der Bedürfnisse von Interessenvertretern mit Prozessmodellen

Bezüglich der Internationalisierung von Dienstleistungen kann der STWT eingesetzt werden, um Grundlagen einheitlicher Dienstleistungsprozesse zu identifizieren. In einer der durchgeführten Fallstudien befasste sich ein besonders problematischer Dienstleistungsprozess mit der Organisation der Einhaltung von Regeln über Ländergrenzen hinweg. Der Dienstleister vertrat die Auffassung, dass bestimmte qualitätsbezogene Verordnungen an verschiedenen Standorten in identischer Weise befolgt werden sollten. In der Diskussion mit ortsansässigen Dienstleistungsmanagern stellte sich jedoch heraus, dass dortige Bestimmungen die Erfüllung dieser Zielvorgaben des Stammsitzes unmöglich machten (Prilla et al., 2009).

Die kontinuierliche Reflexion der Besprechung und der Argumentation während der Schaffung und Anpassung eines entsprechenden Prozessmodells führte zu einem Prozess, der sowohl die Bedürfnisse des Dienstleistungsstammsitzes als auch die Anforderungen des ortsansässigen Dienstleistungsstandorts in Einklang brachte.

3.2.1.1 Modularisierung

Innerhalb der Vorbereitung einer internationalen Dienstleistungsarchitektur sehen wir zwei Hauptoptimierungsbereiche. Zunächst werden häufig Dienstleistungen, die in abgelegenen Standorten durchgeführt werden, nicht mit anderen Dienstleistungen derselben Art in Einklang gebracht. Dies kann in einer zeitgleichen Prozessentwicklung begründet sein oder daran liegen, dass ein Mangel an Kommunikation zwischen den Prozessverantwortlichen herrscht.

Somit kann ein Nutzen aus der Internationalisierung gezogen werden: Ein Unternehmen aus dem Bereich des Gebäudemanagements kann im Dienste verschiedener Auftraggeber in einer Vielzahl von Ländern stehen. Abbildung 7 zeigt das Beispiel einer modularen Dienstleistungsprozessarchitektur. Die dargestellten Modulkategorien reflektieren die geforderten Geschäftsaktivitäten für das Dienstleistungsmanagement.

Bei der Planung der Dienstleistungsinternationalisierung ermöglicht die modulare Dienstleistungsprozessarchitektur eine Analyse der Internationalisierungsversuche. Während das Unternehmen seine Prozesse beispielsweise auf bestimmten Gebieten für jeden Kunden vereinheitlichen kann, kann es trotzdem Unterschiede im internen Arbeitsbereich eines Unternehmens geben wie z. B. bei der Erstellung von Rechnungen oder bei der Dokumentierung von Dienstleistungen.

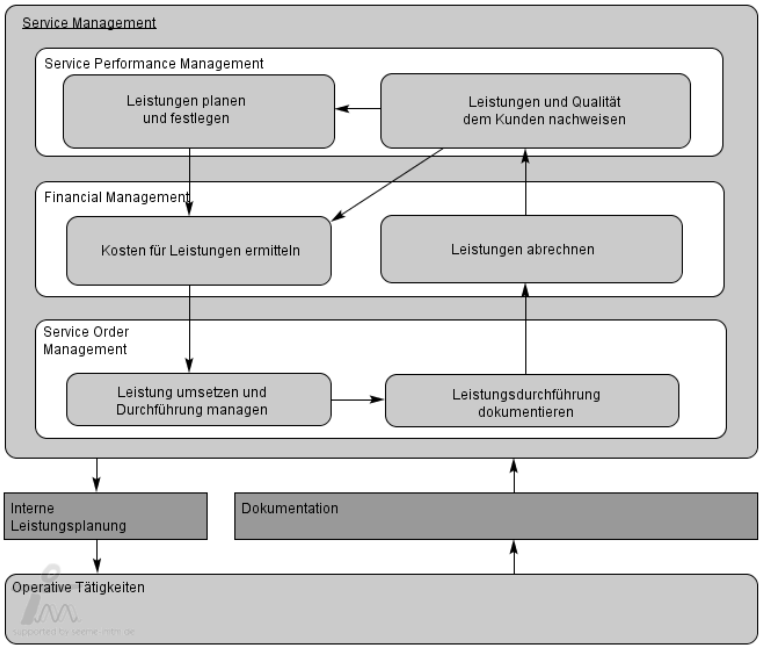


Abbildung 7: Eine modulare Dienstleistungsprozessarchitektur

Wenn die Einführung von ähnlichen Tätigkeiten am neuen Standort nicht zu den internen Handlungsabläufen passt, wird dies zu Unstimmigkeiten in der Kommunikation und zusätzlichen Herausforderungen führen. Die Fähigkeit, eine unternehmensübergreifende Richtlinie zu übermitteln und diese lediglich an die kundenbezogenen Anforderungen anzupassen, kann solche Unstimmigkeiten sodann abschwächen.

Ferner können einige dieser Dienstleistungsaktivitäten an anderen Bestimmungsorten nicht durchgeführt werden, z. B. wegen vertraglicher Einschränkungen oder einem Mangel an qualifiziertem Personal. Kurz gesagt: Die Implementierung von Dienstleistungsprozessen an ausländischen Standorten verlangt sowohl Aufmerksamkeit für die Standardisierung als auch Verständnis für länderspezifische Details.

Somit wird erstens das Wiederverwendungspotenzial von vorhandenen Dienstleistungsprozessen nicht voll ausgeschöpft und die Prozesse können im Widerspruch zueinander stehen. Zweitens transferiert man Dienstleistungsabläufe häufig auf die gleiche Art und Weise in andere Zielorte, wie sie andernorts durchgeführt werden. Dies vernachlässigt Ländereigenschaften und auch den Aspekt der Skalierbarkeit sowie die Erfordernis zur Durchführung der Dienstleistung. Sowohl fehlende

Richtlinien als auch suboptimales Wissen in Bezug auf die Dienstleistungsdistribution führen zu fluktuationsbedingten Verlusten und zunehmenden Herausforderungen für das Dienstleistungsmanagement.

Eine modulare Dienstleistungsarchitektur stellt eine lose Kopplung von Modulen dar, die lokale Änderungen berücksichtigen können, ohne andere Module zu beeinflussen (Baldwin & Clark, 2000). Das erleichtert die Durchführung von Änderungen innerhalb des Dienstleistungslebenszyklus, was sich in der Verringerung von Entwicklungskosten und Zeit bemerkbar macht. Ähnlich verhält es sich, wenn die meisten Kunden individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Dienstleistungen kaufen. In diesem Fall werden sie kaum identische Vorlieben in Bezug auf den Zeitpunkt der Migration und auf die sich auf dem neuesten Stand befindlichen Dienstleistungen haben. Dann ist es hilfreich, wahlweise nur Teile eines Dienstes zu konfigurieren und anzupassen und die Kundenanforderungen und die Dienstleistungserbringungsanforderungen während des ganzen Lebenszyklus aufeinander abzustimmen.

Das Ergebnis der Ausführungs- und Planungsphase ist eine modulare Dienstleistungsarchitektur, die es einem Unternehmen ermöglicht, Dienstleistungsprozesse bei einer Vielzahl von Bestimmungsorten ohne Redundanzen und fluktuationsbedingte Verluste flexibel zu gestalten und zu organisieren (Böhmann et al., 2008).

3.3 Planung der Dienstleistungsimplementierung

Was die Implementierung von Dienstleistungen im Ausland betrifft, müssen die Dienstleister eine klare Vorstellung davon haben, wie Dienstleistungen implementiert oder angepasst werden sollen, welche speziellen Aufgaben sich aus dieser Vision ergeben und wer dafür verantwortlich ist, die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen.

3.3.1 Dienstleistungskonfiguration

Der erste Schritt in der Planung der Implementierung einer Dienstleistung liegt in der Entscheidung, welche Dienstleistungsprozesse in das Zielland übertragen werden. Die modulare Dienstleistungsprozessarchitektur unterstützt die Auswahl und Kombination von Dienstleistungsmodulen durch ein branchenorientiertes Modell der tatsächlich erforderlichen Tätigkeiten.

Insgesamt ist das Konfigurieren der Dienstleistungsprozesse innerhalb der modularen Dienstleistungsprozessarchitektur eine strategisch wichtige Aufgabe im Inter-

nationalisierungsprozess. Die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, die in dieser modularen Dienstleistungsarchitektur reflektiert werden, tragen dazu bei, die Randbedingungen für den Transfer der Prozesse zu ermitteln.

Die zentrale Frage scheint zu sein, welche Prozesse einer Internationalisierung zuträglich sind. Abbildung 8 zeigt eine Übersicht der modularen Dienstleistungsprozessarchitektur von M-GAMMA. Die Analyse der Architektur lässt deutlich erkennen, dass der Geo-Daten-Produktionsprozess für die Internationalisierung am vorteilhaftesten zu sein scheint.

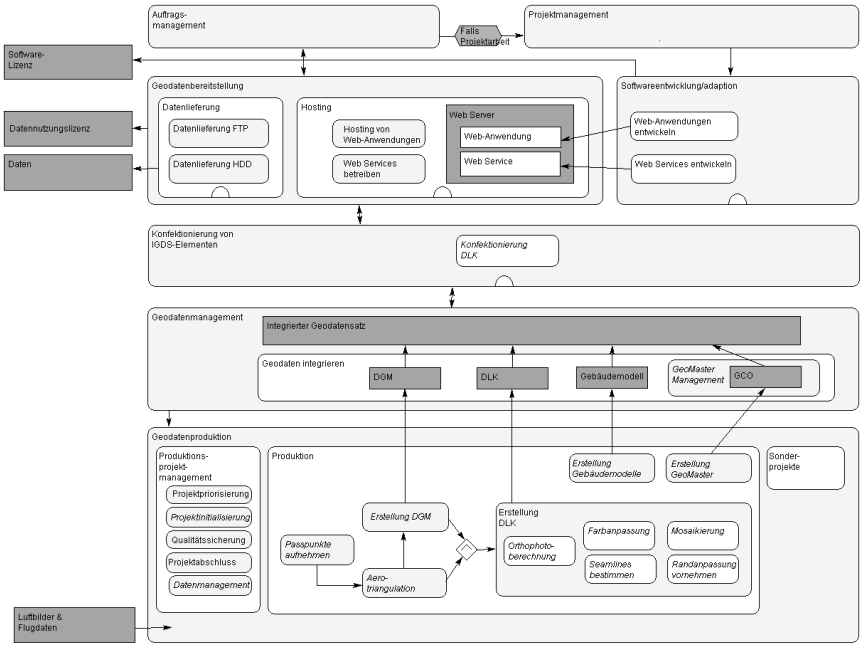


Abbildung 8: Beispiel der Dienstleistungskonfiguration

Jedoch verdeutlichten die Abhängigkeiten von anderen Elementen der modularen Dienstleistungsprozessarchitektur bestimmte Einschränkungen bei der Internationalisierung von Produktionsprozessen. So wird z. B. eine Massendatenübertragung zwischen den Standorten die Prozessdurchlaufzeit stark beeinträchtigen. Für die Bereitstellung von Dienstleistungen an abgelegenen Bestimmungsorten ergibt sich infolgedessen, dass einige Module immer noch im Land der tatsächlichen Dienstleistungserbringung ausgeführt werden müssen.

3.3.2 Das Service Assessment

Da eine ausländische Tochtergesellschaft im Allgemeinen nicht generell in einem Land, sondern an einem bestimmten Standort errichtet werden kann, kommt den konkreten Standortmerkmalen eine besondere Bedeutung zu. Obwohl ein Land im Allgemeinen entsprechende Gegebenheiten aufweist, muss das nicht zwingend für alle Standorte im ausgewählten Land gelten. Das ist speziell dann der Fall, wenn die besonderen Bedürfnisse eines bestimmten Unternehmens detailliert berücksichtigt werden müssen, wie z. B. die Größe einer Einrichtung, die Anzahl von Arbeitskräften, die in der näheren Umgebung leben, sowie potenzielle Kunden usw.

Ziehen Sie den Fall des M-ALPHA in Betracht, bei welchem geplant wurde, Datenzentren an neuen Standorten aufzubauen. Basierend auf einer entsprechenden Dienstleistungskonfiguration konnten spezifische Voraussetzungen eruiert werden. Abbildung 9 zeigt die Auswertungsergebnisse dreier Standorte im Überblick.

Number of Agents	**500**			
	Site A	**Site B**	**Site C**	
CTI				
Facility Management				
Data Center				
UPS	False	False	True	Availability
Diesel	True	False	True	Availability
Diesel: Durability	12		48	in hours
Diesel: Power capacity	60		70	% above connected load
Diesel: Time to Deliver Fuel	48	48	48	hours
DC: At ground floor level	True	True	False	Availability
DC: Basic Protection V 18103	certified	yes	yes	
DC: Comply with DIN 18103 ET2 for doors	yes	yes	yes	
DC: Constructional Elements have impact treshold CEN 1047-2	no	no	yes	
DC: DC Door Height	200	190	220	cm
DC: DC Door Width	150	140	200	cm
DC: Own Fire compartment according to DIN 4102, F90	certified	certified	certified	
DC: Smoke door	False	False	True	Availability
DC: Smoke impermeability DIN 18095 Part 2	yes	yes	yes	
DC: Water impermeability CEN 1047-2	yes	certified	yes	
Free Floor space of DC	100	150	150	sqm
Site Network Management				
Agent Management				
Job seekers qualified for job description	2000	1400	3000	job seekers
Language Evaluator	True	True	True	Availability
Job seekers capable of language portfolio	2000	1000	3000	job seekers
Rate of suitable sample applicants	45	50	50	%
Failure rate of initial testing	15	35	10	%

Abbildung 9: Auswertungsergebnisse für potenzielle Standorte

Wie bereits dargestellt, erfordern alle drei Standorte zusätzliche Adaptierungsanstrengungen um dort eine Dienstleistung erfolgreich anzubieten. Jedoch weist der potenzielle Standort C keine negativ ausgeprägten Indikatoren aus. Die bereits im Rahmen des Marktassessments angewandte Ampelkennzeichnung wird auch im

Rahmen des Service Assessments angewandt. Negative Indikatoren wären also durch eine rote (hier: schwarze) Färbung der Ergebnisspalte gekennzeichnet. Da die Ergebnisspalte keine rote Färbung aufweist, kann davon ausgegangen werden, dass sich alle Adaptierungen innerhalb der sich während der Modularisierung erforderlichen Schwellenwerte bewegen.

Insgesamt ermöglicht es die Dienstleistungsbewertung sowohl die konfigurierten Dienstleistungsprozesse als auch die Anzahl von potenziell geeigneten Standorten systematisch aufzubereiten.

3.3.3 Der ISIC-Workshop

Der ISIC-Workshop als Kombination von Modellierung, STWT, Modularisierung und Projektplanung (Schermann et al., 2008) ermöglicht es, den geplanten Dienstleistungsprozess in ein Internationalisierungsprojekt mit klaren Zielen und Verantwortungsbereichen zu überführen. Das Vorgehen im Workshop lässt sich gut anhand des folgenden Beispiels erläutern.

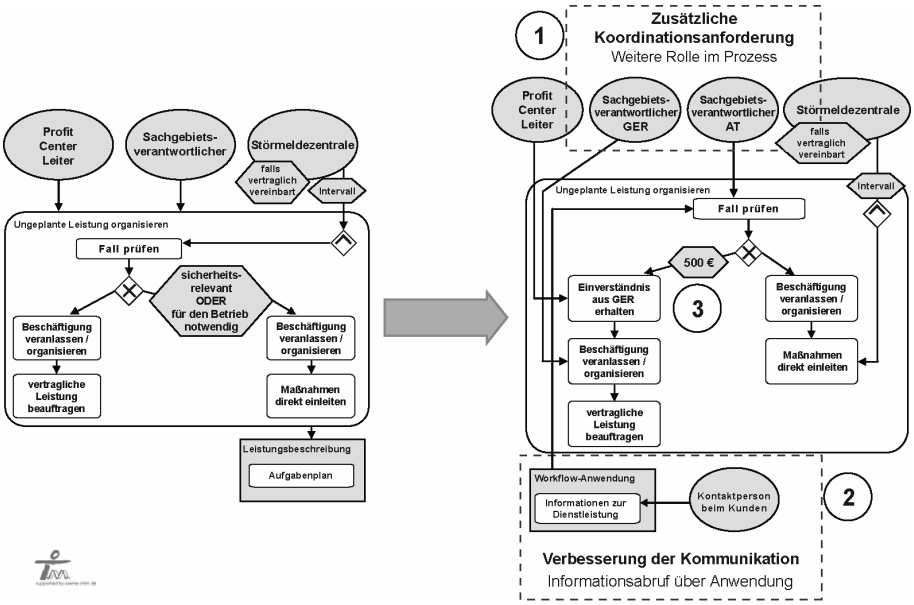


Abbildung 10: Das vereinfachte Beispiel eines angepassten Moduls

Die Erörterung des in Abbildung 10 dargestellten Moduls zur Überprüfung von Fällen der Problembehandlung im Rahmen des ISIC-Workshops deckte zweierlei Probleme auf. Zum einen hatten der Kundenbetreuer und der Projektleiter aus dem Zielland verschiedene Ansichten in Bezug auf die zukünftig durchzuführenden Verfahren der Planung von Dienstleistungsabläufen im Zielland. Das Gespräch machte deutlich, dass neue vertragliche Einschränkungen im Zielland durch ein zusätzliches Genehmigungserfordernis (3) des Gesamtkundenbetreuers in Deutschland geschaffen worden waren. Folglich einigten sich die Teilnehmer auf spezielle Kommunikationsregeln, um das Genehmigungsverfahren (1) zu beschleunigen. Zweitens lehnten die deutschen Manager Bewertungen zum Arbeitspensum für Dokumentationszwecke ab, weil diese von den Managern im Zielland nur unzureichend durchgeführt worden waren.

Da der Modellierer in einem STWT ständig die Debatte bei den Modellen widerspiegelt und somit die damit zusammenhängenden Funktionen, erforderlichen Informationen und Anwendungen aufzeigt, stellten die Workshop-Teilnehmer Unterschiede in ihrem Dokumentationsarbeitsablauf fest, die vorher in dieser Form noch nicht deutlich geworden waren. Dienstleistungskunden im Zielland waren es gewohnt, Serviceanforderungen telefonisch weiterzugeben, wohingegen deutsche Kunden eine Anwendung zur elektronischen Dienstleistungsbuchung benutzten. Insgesamt waren die Teilnehmer bereit, die elektronische Buchungsanwendung auch im Zielland einzuführen (2). Die rechte Seite von Abbildung 10 zeigt das auf Basis der Diskussion im ISIC-Workshop angepasste Modul. Außerdem ist es notwendig, die Aufgaben für die Prozessimplementierung zu klären und in so genannten „Action Items“ festzuhalten. Die Wichtigkeit dieses Elements zeigt sich am Beispiel der Integration der Buchungsanwendung in den neuen Prozess (2) und den daraus resultierenden vielfältigen Aufgaben.

Vor dem Workshop plante M-BETA, bestimmte Anwendungen von Dienstleistungsprozessen im Zielland einzuführen. Wie die Diskussion zeigte, war eine frühere Auslagerung der Dienstleistungsprozesse erforderlich. Somit einigten sich die Workshop-Teilnehmer darauf, den Leiter der IT-Abteilung in Bezug auf die rechtzeitige Auslagerung der Anwendungsmöglichkeit zu Rate zu ziehen. Der damit verbundene Vermerk (Action Item) für den für die noch offenen Punkte zuständigen Manager wird in Abbildung 11 gezeigt.

Action Item Label	Action Item Description	Action Item Owner	Desired Outcome	Timeframe
Integration of Stores into FWMS	Provide FWMS terminal to all stores in order to check problems. Show store staff to use terminals.	M-BETA Head of IT	Store staff communicates via FWMS.	3 months
[illegible]	[illegible]	M-BETA KAM	New Workflow description.	asap

Abbildung 11: Ein exemplarischer Eintrag des Action Item Managers

Insgesamt ermöglicht der ISIC-Workshop die systematische Entwicklung eines Implementierungsplanes, um Dienstleistungsprozesse rechtzeitig ins Ausland übertragen zu können.

3.4 Interdependenzen der Methodenelemente der MARIS-Methode

Wie aufgezeigt, spricht jedes Element der MARIS-Methode eine spezifische Aufgabe bei der Planung der Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten an. Zudem liefert jedes Element systematisierte Zusatzinformationen für andere Elemente der MARIS-Methode. Im Laufe eines Internationalisierungsprojekts können diese Eingaben bei der Adressierung wichtiger Aufgaben aufgenommen werden. Abbildung 12 fasst den zwischen den Elementen der MARIS-Methode bestehenden Informationsfluss zusammen.

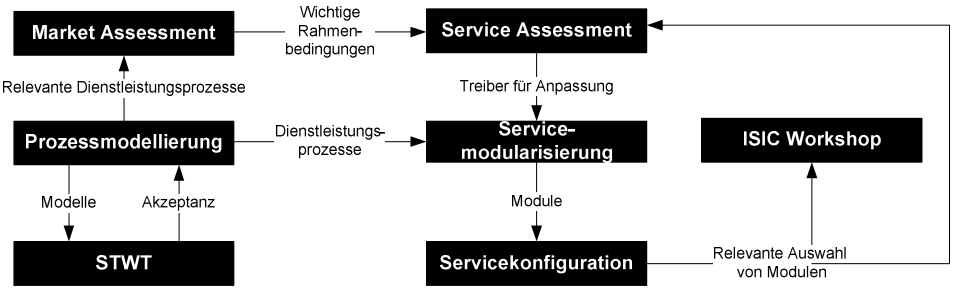


Abbildung 12: Informationsfluss zwischen den Elementen der MARIS-Methode

Wie dargestellt, liefern sowohl das Marktassessment als auch das Service Assessment wichtige Eingangsinformationen. So liefert beispielsweise das Marktassessment die allgemeinen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die Wirtschaftsindikatoren, um bestimmte Standorte mittels des Service Assessments zu beurteilen. Das Service Assessment wiederum erleichtert die Bestimmung kritischer Einflussfaktoren für örtliche Anpassungen. So könnten zum Beispiel regulatorische Einschränkungen als ein wichtiger Beitrag zur Modularisierung des Dienstleistungsprozesses dienen. Die Bestimmung der relevanten Geschäftsprozesse, die für die Internationalisierung in Betracht kommen, hilft dabei, den Aufwand während des Marktassessments zu minimieren und sich bei der Entwicklung geeigneter Indikatoren auf spezielle betriebswirtschaftliche Anforderungen zu konzentrieren.

Das Zusammenspiel zwischen Prozessmodellierung und STWT führt zu hochwertigen konsensfähigen Prozessmodellen der relevanten Dienstleistungsprozesse.

Folglich liefern beide Elemente ein ideales Fundament für Aufwendungen in Bezug auf die Dienstleistungsmodularisierung. Gebündelt mit den Adaptionseinflussfaktoren des Service Assessments kann die Modularisierung bei der Entwicklung übertragbarer Module besser gesteuert werden. Außerdem dient das Element der Dienstleistungskonfiguration dazu, die Maßnahmen des ISIC-Workshops und des Service Assessments zu fokussieren.

Insgesamt befasst sich jedes Element der Methode mit einer bestimmten Herausforderung und kann individuell angewandt werden. Das Zusammenspiel der Methodenelemente trägt zusätzlich dazu bei, den gesamten Arbeitsaufwand durch die Konzentration auf relevante, bereits vorliegende Aspekte des Projekts zu reduzieren. Der wiederholt und konsequent angewandte Ansatz, die Herausforderungen bei der Internationalisierung von Dienstleistungen anzusprechen, ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn beachtet wird, dass die Internationalisierung von Dienstleistungsangeboten zu einer dauerhaften Herausforderung für Dienstleister werden wird.

4 Fazit

Die MARIS-Methode bietet eine systematische Vorgehensweise in der Internationalisierung von Dienstleistungen, die sich für die Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen besonders eignet. Am Fallbeispiel M-GAMMA (und M-ALPHA) zeigt sich, dass die MARIS-Methode bei der Anwendung in kleinen (und mittleren) Unternehmen gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt. Durch die Bestimmung potenzieller Zielländer, durch die Erarbeitung einer effektiven, modularen Architektur für internationale Dienstleistungstätigkeiten sowie durch die Unterstützung einer reibungslosen Implementierung von Dienstleistungen an neue Standorte wird im vorliegenden Beitrag die Systematik der MARIS-Methode verdeutlicht. Jeder der beschriebenen Methodenbausteine kann dazu verwendet werden, bestimmte Problemstellungen bezüglich der Internationalisierung von Dienstleistungen anzugehen, die sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit geringer (wie im Fallbeispiel M-ALPHA geschildert) oder gar keiner Internationalisierungserfahrung (wie im Fallbeispiel M-GAMMA geschildert) ergeben. Zusammengefasst bietet die MARIS-Methode eine umfangreiche Unterstützung für die Implementierung von Dienstleistungen auf internationaler Ebene. Auf diese Weise wird eine wertvolle Unterstützung bei der Erschließung neuer Märkte bereitgestellt. Die Nachfrage einer zunehmend weltweiten Kundschaft kann so auch von kleinen und mittleren Unternehmen gedeckt werden, die bisher noch nicht oder nur wenig international tätig sind.

5 Literaturverzeichnis

Alexander, C. (1973)
Notes on the Synthesis of Form. Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.

Backhaus, K., Büschken, J. and Voeth, M. (2003)
Internationales Marketing. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.

Baldwin, C. Y. and Clark, K. B. (1997)
Managing in an age of modularity. Harvard Business Review 75 (5), 84-93.

Baldwin, C. Y. and Clark, K. B. (2000)
The power of modularity. MIT Press, Cambridge, Mass.

Balzert, H. (1999)
Lehrbuch Grundlagen der Informatik: Konzepte und Notationen in UML, Java und C++, Algorithmik und Software-Technik, Anwendungen. Spektrum, Heidelberg.

Böhmann, T. (2004)
Modularisierung von IT-Dienstleistungen – Eine Methode für das Service Engineering. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Böhmann, T., Burr, W., Herrmann, T. and Krcmar, H. (2009, in Druck)
Implementing International Services. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Böhmann, T., Burr, W., Herrmann, T., Krcmar, H., Miller, R., Prilla, M., Reuter, U., Schermann, M. and Zeugner, S. (2008)
Exporting Services with modular service architecture: Flexible methods for planning, validating, and implementing services for international markets. In: Gatermann, Inken; Fleck, Myriam (2008): Technologie und Dienstleistung: Innovationen in Forschung, Wissenschaft und Unternehmen. Beiträge der 7. Dienstleistungstagung des BMBF. Campus-Verlag, Frankfurt a. M.., 329-340.

Böhmann, T., Langer, P. and Schermann, M. (2008)
Systematische Überführung von kundenspezifischen IT-Lösungen in integrierte Produkt-Dienstleistungsbausteine mit der SCORE-Methode. WIRTSCHAFTS-INFORMATIK 50 (3), 196-207.

Burr, W. (2005)
Chancen und Risiken der Modularisierung von Dienstleistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Herrmann, T.; Kleinbeck, U. and Krcmar, H. (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering: Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement. Physica, Berlin, 17-44.

Dolski, J. and Hermanns, A. (2004)
Internationalisierungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen. In: Gardini, M. A. and Dahlhoff, H. D. (Hrsg.): Management internationaler Dienstleistungen. Kontext – Konzepte – Erfahrungen. Gabler, Wiesbaden, 85-110.

Fixson, S. K. (2002)
The Multiple Faces of Modularity: An Analysis of a Product Concept for Assembled Hardware Products. Massachusetts Institute of Technology, Technology, Management, and Policy Program (TMP), Materials Systems Laboratory, Cambridge, MA, USA.

Herrmann, T., Kunau, G. and Loser, K.-U. (2007)
Socio-technical Self-Description as a Means for Projects of Introducing Computer Supported Cooperation. Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, Big Island, Hawaii, USA.

Herrmann, T., Kunau, G., Loser, K.-U. and Menold, N. (2004)
Socio-technical Walkthrough: Designing Technology Along Work Processes. 8th Conference on Participatory Design: Artful Integration: Interweaving Media, Materials and Practices, Toronto, Canada.

Hoogeweegen, M. R., Teunissen, W. J. M. and Vervest, P. H. M. (1999)
Modular Network Design: Using information and communication technology to allocate production tasks in a virtual organization. Decision Sciences 40 (4), 1073-1104.

Javalgi, R. G. and Martin, C. L. (2007)
Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. Journal of Services Marketing 21 (6), 391-397.

Kutschker, M. and Schmid, S. (2002)
Internationales Management. R. Oldenbourg, München.

Lommelen, T. and Matthyssens, P. (2005)
The Internationalization Process of Service Providers: A Literature Review. Advances in International Marketing 18, 95-117.

Polson, P. G., Lewis, C., Rieman, J. and Wharton, C. (1992)
Cognitive Walkthroughs: A Method for Theory-based Evaluation of User Interfaces. International Journal of Man-Machine Studies 36 (5), 741-773.

Porter, M. E. (1990)
The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review 68 (2), 73-93.

Prilla, M., Reuter, U., Schermann, M., Herrmann, T. and Krcmar, H. (2009)
Model-based conflict resolution in service internationalization: A participatory approach. Conference International Management. Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

Reuter, U., Zeugner, S. and Burr, W. (2008)
Methodische Unterstützung von Standortentscheidungen – Entwicklung, Implementierung und Evaluation. In: Bichler, Martin; Hess, Thomas; Krcmar, Helmut; Lechner, Ulrike; Matthes, Florian; Picot, Arnold; Speitkamp, Benjamin; Wolf, Petra (Hrsg.) (2008): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008, GITO-Verlag Berlin, 175-177 und 787-798.

Reuter, U., Zeugner, S., Fischmann, B. and Burr, W. (2008)
Effizienz methodischer Standortwahl von Dienstleistungsunternehmen. In: Moser, Reinhard (Hrsg.) (2008): Ausländische Direktinvestitionen. Neuere Entwicklungen, Entscheidungsinstrumente und führungsrelevante Folgen. Gabler Edition Wissenschaft, 1. Auflage 2008, 163-190.

Samiee, S. (1999)
The internationalization of services: trends, obstacles and issues. Journal of Services Marketing 15 (4/5), 319-328.

Sanchez, R. and Mahoney, J. T. (1996)
Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. Strategic Management Journal 17 (Winter Special Issue), 63-76.

Scheer, A.-W., Grieble, O. and Klein, R. (2006)
Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement In Service Engineering (Bullinger, H.-J. and Scheer, A.-W., Hrsg.), Springer, Berlin. 19-51.

Schermann, M., Prilla, M., Krcmar, H. and Herrmann, T. (2008)
Bringing life into references process models: A participatory approach for identifying, discussing, and resolving model adaptations. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008 (MKWI '08) (Bichler, M.; Hess, T.; Krcmar, H.;

Lechner, U.; Matthes, F.; Picot, A.; Speitkamp, B. and Wolf, P., Hrsg.), 1577-1588, GITO Verlag, Garching.

Ulrich, K. (1995)
The role of product architecture in the manufacturing firm. Research Policy 24 (3), 419-441.

Winsted, K. F. and Patterson, P. G. (1998)
Internationalization of services: the service exporting decision. Journal of Services Marketing 12 (6), 294-311.

Zentes, J., Swoboda, B. and Morschett, D. (2004)
Internationales Wertschöpfungsmanagement. Vahlen, München.

Gertrud Schmitz, Stephanie Modlich

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel
Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen

Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte durch dialogorientierte Kommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und systematische Gestaltung in KMUs

Inhalt

1 Herausforderungen der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte 41

2 Konzeptionelle Grundlagen der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte 43

2.1 Der kundenseitig wahrgenommene Wert hybrider Produkte als zentrale Zielgröße 43

2.2 Die interaktive Wertschöpfung in Zusammenarbeit mit dem Kunden 45

3 Systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in KMUs als Basis der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte 46

3.1 Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts hybrider Produkte durch systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation 46

3.2 Voraussetzungen der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in KMUs 49

4 Fazit 51

5 Literaturverzeichnis 52

1 Herausforderungen der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte

In zahlreichen Branchen zeichnet sich ab, dass Kunden nicht länger an einzelnen Produkten oder Dienstleistungen als solchen interessiert sind. Die industriellen Beschaffungs- und privaten Kaufentscheidungen dienen vielmehr der Lösung spezifischer Probleme, die sich den Kunden in ihrem unternehmerischen und privaten Alltag stellen. Folgerichtig setzen daher viele Unternehmen nicht länger auf das isolierte Angebot einzelner Sach- und Dienstleistungen, sondern versuchen sich durch hybride Produkte – oder synonym durch Kundenlösungen – im Wettbewerb zu profilieren. Hybride Produkte sind, dem überwiegenden Begriffsverständnis entsprechend, integrierte und individuelle Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die auf die Bewältigung kundenspezifischer Probleme ausgerichtet sind (Schmitz 2008, 668). Kunden sehen in hybriden Produkten darüber hinaus einen aus mehreren Phasen bestehenden Geschäftsbeziehungsprozess, welcher von der gemeinsamen Analyse des individuellen Kundenproblems bis hin zur dauerhaften After-Sales-Betreuung reicht (Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007, 5).

Abbildung 1 stellt die konzeptionellen Grundlagen hybrider Produkte zusammenfassend dar.

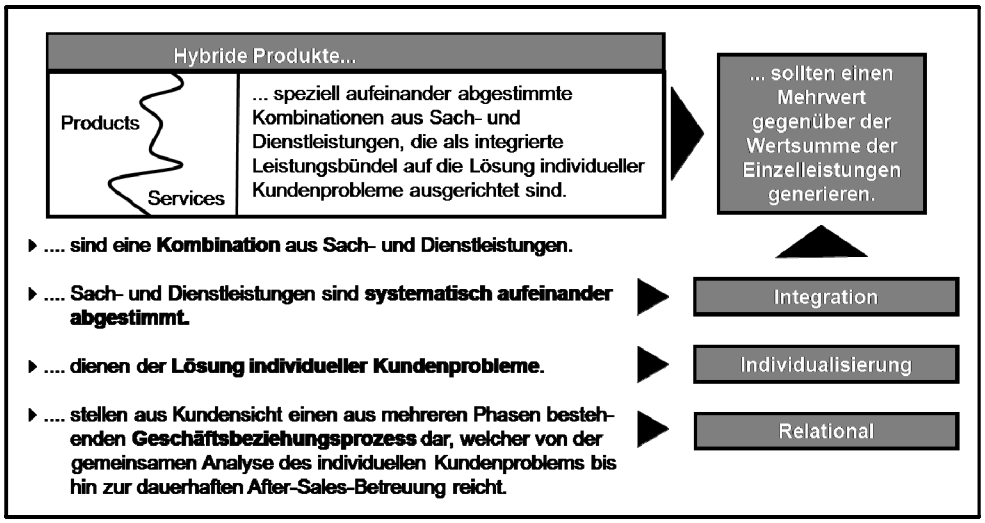

Hybride Produkte...
Products
Services
... speziell aufeinander abgestimmte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die als integrierte Leistungsbündel auf die Lösung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.
... sollten einen Mehrwert gegenüber der Wertsumme der Einzelleistungen generieren.
.... sind eine Kombination aus Sach- und Dienstleistungen.
.... Sach- und Dienstleistungen sind systematisch aufeinander abgestimmt.
Integration
.... dienen der Lösung individueller Kundenprobleme.
Individualisierung
.... stellen aus Kundensicht einen aus mehreren Phasen bestehenden Geschäftsbeziehungsprozess dar, welcher von der gemeinsamen Analyse des individuellen Kundenproblems bis hin zur dauerhaften After-Sales-Betreuung reicht.
Relational

Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung konzeptioneller Grundlagen hybrider Produkte.

Empirische Befunde sowie Erfahrungsberichte aus der Praxis dokumentieren jedoch, dass die angestrebte Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte häufig nicht gelingt und Unternehmen statt der erhofften Gewinne tatsächlich Verluste erwirtschaften (z. B. Neu/Brown 2005, 4 f.). Als Ursache für dieses Scheitern zeichnet sich ein unzureichendes Verständnis für die Charakteristika hybrider Produkte ab. Infolgedessen kombinieren viele Unternehmen mehr oder weniger willkürlich Sach- und Dienstleistungen zu Leistungsverbunden als vermeintlichen hybriden Produkten. Diese Leistungsverbunde stiften dem Kunden jedoch weder einen Mehrwert gegenüber der separaten Inanspruchnahme der einzelnen Sach- und Dienstleistungen, noch sind sie tatsächlich exakt auf die Lösung der individuellen Kundenprobleme zugeschnitten. Erfolg versprechende hybride Produkte im oben dargelegten Begriffsverständnis unterscheiden sich jedoch von Sachleistungen, After-Sales-Services oder auch von Leistungsverbunden durch die integrierte Kombination von Sach- und Dienstleistungen, die als maßgeschneiderter Lösungsansatz eine effektive und effiziente Bewältigung des individuellen Kundenproblems bewirkten.

Die Wettbewerbsprofilierung mittels so verstandener hybrider Produkte gelingt jedoch nur dann, wenn diese für den Kunden bei Gegenüberstellung aller mit ihrer Inanspruchnahme verbundenen Nutzen- und Kostenaspekte insgesamt vorteilhaft sind. Diese zusammenfassende Bewertung hybrider Produkte spiegelt sich in ihrem kundenseitig wahrgenommenen Wert wider (z. B. Ravald/Grönroos 1996, 20 f.). Da dem wahrgenommenen Wert bei privaten Kauf- und industriellen Beschaffungsentscheidungen unbestritten eine Schlüsselfunktion zukommt, stellt er eine zentrale Zielgröße aller auf die Wettbewerbsprofilierung ausgerichteten Maßnahmen dar (z. B. Ulaga/Eggert 2006, 119 ff.). Zur Ermittlung von Ansatzpunkten für die Wettbewerbsprofilierung müssen somit anknüpfend an die charakteristischen Merkmale hybrider Produkte die Kosten- und Nutzenaspekte identifiziert werden, die Kunden in die Bewertung hybrider Produkte einbeziehen. Der Beitrag gibt daher im ersten Abschnitt des folgenden zweiten Kapitels einen Überblick über die zentralen Nutzen- und Kostenkomponenten des kundenseitig wahrgenommenen Werts hybrider Produkte.

Obwohl die zusammenfassende Bewertung eines hybriden Produkts ausschließlich durch den Kunden erfolgt, kann die Wertschöpfung hybrider Produkte nur in unmittelbarer Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen (Schmitz/Modlich 2008a). Diese sogenannte interaktive Wertschöpfung in Zusammenarbeit mit dem Kunden steht daher im Mittelpunkt des zweiten Abschnitts des folgenden Kapitels, in dem die konzeptionellen Grundlagen der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte erarbeitet werden. Im dritten Kapitel zeigt der Beitrag, dass und warum die systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in kleinen und mittle-

ren Unternehmen (KMUs) die Basis der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte ist. Dazu wird im ersten Abschnitt des dritten Kapitels nachgewiesen, dass die systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation vielfältige Chancen zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts bietet. Die dialogorientierte Kommunikation kann jedoch nur dann einen effektiven Beitrag zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts leisten, wenn bestimmte Voraussetzungen in KMUs gegeben sind. Diese Voraussetzungen der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation werden daher im zweiten Abschnitt des dritten Kapitels dargelegt, bevor ein Fazit den Beitrag schließt.

2 Konzeptionelle Grundlagen der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte

2.1 Der kundenseitig wahrgenommene Wert hybrider Produkte als zentrale Zielgröße

Die erfolgreiche Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte gelingt – wie bereits einführend dargelegt – nur dann, wenn ein hoher **wahrgenommener Wert** für den Kunden entsteht. Der kundenseitig wahrgenommene Wert hybrider Produkte kann dabei jeweils durch eine Steigerung der Nutzen- und/oder durch eine Senkung der Kostenkomponenten, welche durch die Inanspruchnahme hybrider Produkte für den Kunden entstehen, erhöht werden (Ulaga/Eggert 2006, 119). Integration, Individualisierung und Relationalität stellen dem oben dargelegten Begriffsverständnis entsprechend charakteristische Merkmale hybrider Produkte dar, die aus Kundensicht im Vergleich zum separaten Erwerb einzelner Produkte und Dienstleistungen jeweils mit bestimmten Kosten- und Nutzenaspekten verbunden sind.

Die *Integration* stellt in einer technischen Dimension auf die systematische Kombination von Sach- und Dienstleistungen ab. Die gezielte funktionale Verknüpfung der Sach- und Dienstleistungen und die optimale Gestaltung der zwischen ihnen bestehenden Schnittstellen bewirkt im Idealfall als geschlossene Problemlösung eine Erhöhung des wahrgenommenen Integrationsnutzens. Diesem Integrationsnutzen stehen Integrationskosten gegenüber, die dem Kunden aufgrund der notwendigen technisch-organisatorischen Einbindung des hybriden Produkts in seine Wertschöpfungsprozesse entstehen (Schmitz/Modlich 2008a, 107). Die Reduktion dieser kundenseitigen Integrationskosten bietet dem Anbieter hybrider Produkte eben-

so wie die Erhöhung des Integrationsnutzens Ansatzpunkte zur Wettbewerbsprofilierung.

Die *Individualisierung* stellt auf die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungsansätze ab, die exakt auf die Bewältigung der spezifischen Kundenprobleme zugeschnitten sind (Mack/Mildenberger 2003, 69 ff.). Sofern den individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen des Kunden dabei Rechnung getragen wird, realisiert dieser im Idealfall einen Individualisierungsnutzen. Die Individualisierung als charakteristisches Merkmal hybrider Produkte bedingt jedoch, dass auch der Kunde im Zeitablauf Anpassungen vornehmen und spezifische Investitionen leisten muss, die außerhalb der Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter weniger wert sind (z. B. Gao/Sirgy/Bird 2005, 27). Diese Individualisierungskosten stehen folglich dem Individualisierungsnutzen entgegen.

Hybride Produkte sind darüber hinaus mit einer sich entwickelnden Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde auf der organisationalen wie persönlichen Ebene verbunden, sodass die *Relationalität* ein weiteres charakteristisches Merkmal hybrider Produkte darstellt. Diese Geschäftsbeziehung bietet die Chance zur allmählichen Entwicklung wechselseitigen Vertrauens und Commitments und ermöglicht im Idealfall die Realisierung eines werterhöhenden Beziehungsnutzens. Dieser mit einem hybriden Produkt verbundene Beziehungsnutzen würde sich so für den Kunden bei der separaten Inanspruchnahme einzelner Teilleistungen verschiedener Anbieter in zahlreichen Transaktionen in der Regel nicht ergeben. Allerdings kann der Geschäftsbeziehungsprozess für den Kunden evtl. auch mit Kosten für Koordination, Kontrolle oder für die Lösung von Konflikten verbunden sein, die zusammenfassend als Beziehungskosten bezeichnet werden (Gao/Sirgy/Bird 2005, 26 ff.). Die Wettbewerbsprofilierung für den Kunden bedeutet somit für hybride Produzenten auch, Konflikte und damit einhergehende Beziehungskosten zu vermeiden und die sich bei hybriden Produkten bietende Chance zum Vertrauensaufbau sowie zur damit verbundenen Erhöhung des kundenseitigen Beziehungsnutzens konsequent zu ergreifen.

Über diese unmittelbar an die charakteristischen Merkmale hybrider Produkte anknüpfenden Kosten- und Nutzenkomponenten hinaus wurden in der Literatur bereits weitere Kosten- und Nutzenkomponenten identifiziert (Schmitz 2008, 677), welche ebenfalls Ansatzpunkte zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts bieten. Abbildung 2 stellt diese Komponenten zusammenfassend dar.

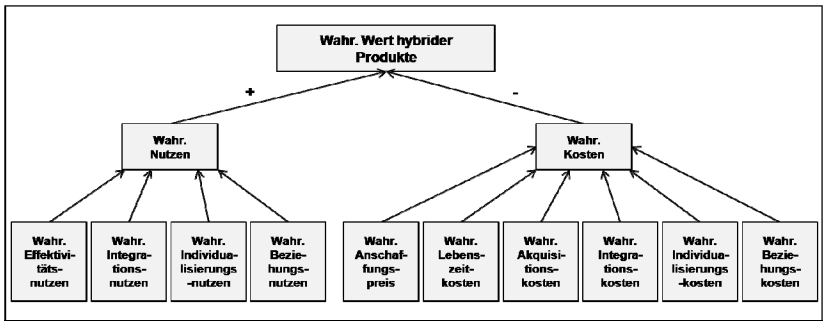


Abbildung 2: Konzept zum wahrgenommenen Wert hybrider Produkte (Schmitz 2008, 677).

2.2 Die interaktive Wertschöpfung in Zusammenarbeit mit dem Kunden

Die charakteristischen Merkmale hybrider Produkte bedingen zudem, dass ihre Entwicklung und Implementierung nur in intensiver Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen kann. Hybride Produkte erfordern spezifische Interaktionsprozesse zwischen Anbieter und Kunde, die den klassischen Wertschöpfungsprozess verändern. Die Wertschöpfung kann nun nicht mehr nur alleine durch den Anbieter erfolgen, sondern erfordert als sog. **interaktive Wertschöpfung** vielmehr die Kooperation mit dem Kunden (Schmitz/Modlich 2008b). Durch die Beteiligung des Kunden am Wertschöpfungsprozess wird im Idealfall ein aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich attraktiveres Wert-Angebot zunächst gemeinsam entwickelt und dann vom Kunden in der Nutzungsphase ggf. mit weiterer Unterstützung des Anbieters realisiert. Folglich können Anbieter hybrider Produkte ohne Einbindung des Kunden als sog. „Co-Creator of Value" selbstständig keinen Wert schaffen (Vargo/Lusch 2006, 44). Dabei ist die herkömmliche Einbindung des Kunden durch die Ermittlung aktueller und latenter Kundenanforderungen mittels diverser Marktforschungsmethoden zur Berücksichtigung der „Stimme des Kunden" keineswegs ausreichend. Die hybride Produkte kennzeichnende interaktive Wertschöpfung erfordert vielmehr einen offenen Dialog gleichberechtigter Partner, in dem auch der Kunde ein umfassendes Wissen über den Anbieter generiert. Im Rahmen eines solchen „Co-Creating the voice of the customer" (Jaworski/Kohli 2006, 109) verständigen sich Anbieter und Kunde gemeinsam auf das Design des hybriden Produkts und die jeweils von ihnen im Rahmen der interaktiven Wertschöpfung zu übernehmenden Leistungsbestandteile. Die dialogorientierte Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde ist somit eine Basis der interaktiven Wertschöpfung.

3 Systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in KMUs als Basis der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte

3.1 Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts hybrider Produkte durch systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation

Die interaktive Wertschöpfung führt nur dann zu einem hybriden Produkt von kundenseitig hohem wahrgenommenen Wert, wenn die Kommunikation zwischen den Beteiligten spezifischen Anforderungen genügt (Schmitz/Modlich 2008c, 3). So muss im Rahmen der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde ein umfassendes Verständnis für sämtliche Aspekte des Kundenproblems und möglicher Lösungsansätze generiert werden. Anbieter und Kunde sollten in den Kommunikationsprozessen ihre jeweiligen Standpunkte, Annahmen und Ziele explizit formulieren und wechselseitig akzeptieren. Dabei sind mögliche Lösungsbarrieren kritisch zu reflektieren, um darauf aufbauend systematisch innovative Ideen zur Lösung des spezifischen Kundenproblems zu generieren. Die Erarbeitung innovativer hybrider Lösungsansätze in gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozessen setzt weiterhin voraus, dass Anbieter und Kunde mittels Kommunikation sukzessive eine umfassende Wissensbasis hinsichtlich ihrer jeweiligen Fähigkeiten, Ressourcen und zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen aufbauen. Schließlich sollte die Kommunikation eine Verständigung und Konsensfindung zwischen den Beteiligten ermöglichen und zu Vereinbarungen führen, die von allen Beteiligten gleichermaßen als vorteilhaft betrachtet werden. Dies setzt voraus, dass sich alle Beteiligten ihrer grundlegenden Überzeugungen bewusst werden, diese gemeinsam prüfen und auch offen in Frage stellen. Diesen spezifischen Anforderungen kann durch eine systematische Gestaltung der dialogorientierten Kommunikation optimal Rechnung getragen werden. Da der Dialog zudem mit relativ geringen Kosten zu realisieren ist, erfüllt er eine der Grundvoraussetzungen von Instrumenten für KMUs und ist insofern für die Problemstellung dieses Beitrags von zentralem Interesse. Der Dialog ist dabei als ein interaktiver Prozess gemeinsamen Lernens zwischen gleichberechtigten Partnern zu verstehen, durch den vorhandenes Wissen ausgetauscht, neues Wissen generiert und beziehungsspezifisches Wissen entwickelt wird (Schmitz/Modlich 2008c, 4). Anhand dieser Definition können zentrale Merkmale des Dialogs identifiziert werden, deren konsequente Umsetzung im Rahmen der Durchführung kommunikativer Aktivitäten eine Aufgabe der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation darstellt.

Kennzeichnend für den Dialog ist zunächst sein *Prozesscharakter*, d. h. er besteht demnach immer aus einer Folge kommunikativer Aktivitäten. Darüber hinaus ist ein Dialog *interaktiv*. Der Dialog ist durch einen gegenseitigen Informationsaustausch und eine zweiseitige Kommunikationsverbindung der Dialogpartner gekennzeichnet. Dies hat zur Folge, dass die Dialogpartner (z. B. Anbieter und Kunde) sowohl die Rolle des Kommunikators (Sender) als auch des Kommunikanten (Empfänger) einnehmen (Hünerberg/Mann 2004, 256). Für eine dialogorientierte Kommunikation ist das klassische einseitige Kommunikationsmodell demnach ungeeignet und durch ein zweiseitiges Modell zu ersetzen, welches einen kontinuierlichen Wechsel der Rollen des Senders und Empfängers von Informationen zwischen den Beteiligten ermöglicht. Das Aufeinandereingehen und die unmittelbare Reaktion auf die Beiträge des Dialogpartners stellen somit wesentliche Aspekte eines Dialogs dar (Lindberg-Repo/Grönroos 2004, 234). Auf diese Weise ermöglicht der Dialog den Beteiligten, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und Einblicke in die Meinungen und Standpunkte der Beteiligten zu gewinnen.

Das *gemeinsame Lernen* der Beteiligten ist ein weiteres Merkmal des Dialogs, welches unmittelbar aus der Interaktivität resultiert. Der Anbieter gewinnt z. B. ein tieferes Verständnis des Kundenproblems, der Verhaltensweisen, Einstellungen und der internen Prozesse des Kunden. Im Gegenzug lernt der Kunde, wie er sich effektiv in den Problemlösungsprozess einbringen kann, um z. B. Informationen gezielter zu vermitteln, eigene Leistungsbeiträge anforderungsgerecht zu erbringen und damit letztlich auch die Qualität des hybriden Produkts zu verbessern (Grönroos 2000, 6). Darüber hinaus werden Bedürfnisse und Probleme gemeinsam analysiert und notwendige Entscheidungen gemeinsam getroffen, sodass der Dialog das Finden intelligenter Lösungen zu bislang als unlösbar betrachteten Problemen unterstützt.

Der einen Dialog kennzeichnende kontinuierliche Austausch von Informationen und Wissen bewirkt zudem einen *Anstieg der Wissensbasis* auf Anbieter- und Kundenseite. So wird zum einen dadurch, dass Kunde und Anbieter ihre Fach- und Methodenkompetenzen einbringen und austauschen, eine gemeinsame Wissensbasis zur Erstellung des hybriden Produkts entwickelt. Zum anderen führt der aus einem Dialog resultierende Austausch von Erfahrungen und explizitem Wissen der Beteiligten zu der Entwicklung sog. beziehungsspezifischen Wissens. Dieses Wissen kann u. a. in späteren Phasen der Beziehung genutzt werden, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen (Ballantyne 2004, 119 f.). Der permanente offene Informations- und Wissensaustausch ermöglicht darüber hinaus auch, neue Ideen und letztlich neues Wissen zu generieren.

Schließlich ist der Dialog durch die *Verständigungsorientierung* der Dialogpartner gekennzeichnet. Der Dialog beschreibt eine vorurteilsfreie Kommunikation, bei der

sich alle Beteiligten gegenseitig schätzen und als gleichberechtigte Partner ansehen. Darüberhinaus werden in einem Dialog die Erwartungen aller Dialogpartner berücksichtigt (Hünerberg/Mann 2006, 285). Dies bedingt, dass in einem Dialog den Meinungen und Beiträgen aller Beteiligten das gleiche Gewicht beigemessen wird. Die Gleichberechtigung der Partner führt jedoch im vorliegenden Anwendungsbezug auch dazu, dass sowohl der Anbieter als auch der Kunde Ideen zur Lösung des Kundenproblems beisteuern (Jaworski/Kohli 2006, 113). Das daraus resultierende gemeinsame Erarbeiten von Lösungsvorschlägen und die gemeinsame Entwicklung der endgültigen Lösung durch Anbieter und Kunde sind daher dem Dialog immanent.

Die systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation hat nicht nur die Gewährleistung dieser Merkmale im Rahmen der Durchführung kommunikativer Aktivitäten zwischen Anbieter und Kunde zur Aufgabe, sondern erfordert darüber hinaus die konsequente Ausrichtung des Dialogs auf die Erhöhung der Nutzen- und/oder die Senkung der Kostenkomponenten des wahrgenommenen Werts. Im Folgenden werden Ansatzpunkte zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte mittels der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation anhand des wahrgenommenen Individualisierungswerts (anknüpfend an den Individualisierungsnutzen und die -kosten) beispielhaft aufgezeigt. Die den Dialog kennzeichnende Gleichberechtigung der Dialogpartner bedingt die gemeinsame Ideengenerierung und Lösungsfindung durch Anbieter und Kunde. Hierdurch bietet sich dem Kunden die Möglichkeit, seine Vorstellungen bzgl. der Problemlösung in die Gestaltung des finalen hybriden Produkts gezielt einzubringen. Die unmittelbare Berücksichtigung dieser Vorstellungen im Rahmen der gemeinsamen Lösungsfindung bewirkt eine Erhöhung des wahrgenommenen Individualisierungsnutzens. Weiterhin führen die den Dialog kennzeichnenden gemeinsamen Lernprozesse zur Entwicklung eines differenzierten Verständnisses für sämtliche Aspekte des Kundenproblems sowie für die spezifischen Anforderungen des Kunden an die zu entwickelnde Lösung. Dies erlaubt eine punktgenaue Ausrichtung des hybriden Produkts auf die Lösung des spezifischen Kundenproblems, was zu einer Erhöhung des Individualisierungsnutzens führt. Der den Dialog kennzeichnende permanente Informationsaustausch zwischen Anbieter und Kunde bedingt zudem den Abbau von Informationsasymmetrien. Die damit einhergehende Verringerung des Informationsvorsprungs des Anbieters gegenüber dem Kunden senkt das wahrgenommene Risiko des Kunden und bedingt infolgedessen eine Reduktion der wahrgenommenen Individualisierungskosten.

3.2 Voraussetzungen der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in KMUs

Im Rahmen einer systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation in KMUs müssen spezifische Voraussetzungen sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite gegeben sein. Die Umsetzung eines Dialogs erfordert zunächst, dass die Dialogpartner auf Anbieter- und Kundenseite bestimmte *persönliche Voraussetzungen* erfüllen. Die Beteiligten müssen gleichermaßen über eine Dialogfähigkeit wie eine Dialogbereitschaft verfügen. Dabei umfasst die Dialogfähigkeit neben kommunikativen Fähigkeiten auch Fachwissen und einschlägige Erfahrungen, um das Kundenproblem verstehen sowie Lösungsansätze gemeinsam generieren und erörtern zu können (Hünerberg/Mann 2004, 264 ff.). Die Dialogbereitschaft stellt darauf ab, dass die Beteiligten über die notwendige Motivation zur aktiven Teilnahme ebenso verfügen wie über den Willen zur Konsensfindung (Wiedmann/Jung 1995, 15 f.). Die Gewährleistung dieser personellen Voraussetzungen erfordert eine auch darauf ausgerichtete Personalentwicklung (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2010). Angesichts der knappen Ressourcenausstattung und der damit einhergehenden zeitlichen (Pawlitzki/Frese 2008, 295), personellen (van Hoorn 1979, 85) und finanziellen (Erramilli/D´Souza 1993, 30 sowie die dort angegebene Literatur) Restriktionen in KMUs könnte sich die Gewährleistung dieser personellen Herausforderungen als Implementierungsbarriere dialogorientierter Kommunikation in KMUs erweisen, sofern hier nicht geeignete KMU-taugliche Instrumente der Personalentwicklung genutzt werden (Eckerland/Borchert 2008, 54 f.).

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass bestimmte *organisatorische Rahmenbedingungen* auf Anbieter- und Kundenseite vorhanden sind. Diese beziehen sich zunächst auf die Ablauforganisation. Da an einem Dialog verschiedene Abteilungen eines Unternehmens beteiligt sind, resultiert daraus ein nicht unerheblicher Koordinationsbedarf. Dieser besteht z. B. darin, dass die für die Lösung des Kundenproblems jeweils relevanten Mitarbeiter auch tatsächlich in die dialogorientierte Kommunikation eingebunden werden und im Anschluss daran die gewonnenen Informationen systematisch innerhalb des Unternehmens gesammelt, gespeichert und an die richtigen Stellen weitergegeben werden (Jost/Wiedmann 1993, 70). Im Unterschied zu stark arbeitsteilig strukturierten Großunternehmen ist die Ablauforganisation in KMUs in der Regel weniger formalisiert und weist eine höhere Flexibilität auf (Füglistaller 2002, 47). Daher ist eine abteilungs- und prozessübergreifende Zusammenarbeit vergleichsweise leichter möglich und könnte zum Beispiel relativ unaufwendig durch „flexible offices“ umgesetzt werden. In „flexible offices“ arbeiten dabei jeweils die Unternehmensmitglieder zusammen, die an der Entwicklung und Implementierung einer spezifischen Kundenlösung beteiligt sind (Bauer/Kern 2002, 285). Die organisatorischen Rahmenbedingungen betreffen

zudem auch die Unternehmenskultur. In Anlehnung an Schein umfasst die Unternehmenskultur die Gesamtheit von Artefakten, Werten und Normen, welche die Verhaltens- und Handlungsmuster der Unternehmensmitglieder beeinflussen (Schein 1984). Die Unternehmenskultur bietet die Möglichkeit, durch Verankerung entsprechender Normen die Gültigkeit von Dialogregeln für alle Unternehmensmitglieder zu gewährleisten, die für eine dialogorientierte Kommunikation unerlässlich sind. Zu diesen Dialogregeln gehören insbesondere die Akzeptanz unterschiedlicher Meinungen, vorurteilsfreies Zuhören und Sprechen sowie Offenheit hinsichtlich der Ergebnisse des Dialogs (Lischka 2000, 57). Da die Unternehmenskultur in KMUs in starkem Maße durch den informellen und direkten Kontakt zwischen Unternehmer und Mitarbeiter geprägt ist (Füglistaller 2002, 47), bieten sich dem Unternehmer unmittelbare Ansatzpunkte, die Verankerung entsprechender Dialogregeln als gültige unternehmenskulturelle Normen gezielt zu fördern.

Schließlich ist die effiziente Umsetzung eines Dialogs an die Erfüllung bestimmter *struktureller Anforderungen* an die Dialogsituation verbunden. So sollte sich die Dialogsituation z. B. durch Symmetrie auszeichnen, d. h. alle Dialogteilnehmer müssen die gleiche Chance zum Vollziehen und Durchsetzen sprachlicher Handlungen besitzen (Lueken 1996, 68 ff.). Hier resultiert aus dem Merkmal der Personenbezogenheit der Unternehmensführung (Eden 2002, 36) eine besondere Herausforderung für KMUs, da die Geschäftsführung in der Regel in die Planung und auch Durchführung des Dialogs eingebunden ist. Daher ist im besonderen Maße darauf zu achten, dass die Teilnahme der Geschäftsführung am Dialog nicht hemmend auf die übrigen Dialogteilnehmer wirkt und eine gleichberechtigte Gesprächsatmosphäre zwischen den Beteiligten nach wie vor gegeben ist. Weiterhin stellt die Schaffung einer handlungsentlasteten Dialogsituation, die frei von Handlungs- und Entscheidungszwängen sowie von Zeitdruck ist, eine wesentliche Grundlage für einen effektiven Dialog dar (Lueken 1996, 68 ff.). Da KMUs in der Regel durch den Unternehmer stark hierarchisch geführt werden, könnte sich diese für KMU typische Aufbauorganisation ebenfalls als eine Implementierungsbarriere für die dialogorientierte Kommunikation erweisen. Deshalb ist z. B. durch ein Empowerment (z. B. Schmitz/Eberhardt 2008) der an dem Dialog beteiligten Mitarbeiter sicherzustellen, dass diese über ausreichende Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen. Nur so können im Dialog mit dem Kunden in den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozessen innovative Kundenlösungen erarbeitet werden. Die Gewährleistung einer handlungsentlastenden Dialogsituation, die frei von Zeitdruck ist, stellt zudem für viele KMUs aufgrund der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen eine Herausforderung dar. Die Bewältigung dieser Herausforderung ist jedoch zur Gewährleistung effektiver dialogorientierter Kommunikation und damit für die Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte unerlässlich.

4 Fazit

Hybride Produkte bieten vielversprechende Ansatzpunkte für KMUs, sich erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten. Die Profilierung im Wettbewerb mittels hybrider Produkte erfordert dabei die gezielte Integration von Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Leistungskombination, die als maßgeschneiderter Lösungsansatz eine effektive und effiziente Bewältigung des individuellen Kundenproblems bewirkt. Damit Anbieter und Kunde im Rahmen der interaktiven Wertschöpfung gemeinsam ein aus Kundensicht attraktives hybrides Wert-Angebot entwickeln können, bedarf es zwischen ihnen einer dialogorientierten Kommunikation. Inwieweit die interaktive Wertschöpfung tatsächlich zu einem hybriden Produkt von hohem wahrgenommenen Wert geführt hat, beurteilt jedoch ausschließlich der Kunde durch den Vergleich des erhaltenen Nutzens mit den Kosten, die ihm zur Realisierung dieses Nutzens entstanden sind. Die Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte erfordert daher ein tiefgehendes Verständnis für ihren kundenseitig wahrgenommenen Wert und die dabei – auch anknüpfend an die charakteristischen Merkmale – vom Kunden berücksichtigten Nutzen- und Kostenaspekte. Anknüpfend an dieses Verständnis der Wertkomponenten stehen Anbieter hybrider Produkte vor der Herausforderung, geeignete Instrumente zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts zu identifizieren und diese systematisch einzusetzen. Die dialogorientierte Kommunikation ist ein solches Instrument, das KMUs bei systematischer Gestaltung vielfältige Chancen zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts bietet. Die Realisierung dieser Chancen ist an spezifische Voraussetzungen gebunden. In KMUs sind einige dieser Voraussetzungen im Vergleich zu Großunternehmen in der Regel eher erfüllt. Die Erfüllung anderer Voraussetzungen stellt KMUs zwar vor Herausforderungen, deren Bewältigung aber durch geeignete Maßnahmen ohne Weiteres möglich erscheint. Daher bietet die systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation KMUs eine effiziente Möglichkeit zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts und ist daher eine Basis der Wettbewerbsprofilierung mittels hybrider Produkte.

Die systematische Gestaltung dialogorientierter Kommunikation ist darüber hinaus eine unabdingbare Voraussetzung der erfolgversprechenden Internationalisierung hybrider Produkte. Trotz ihrer häufig begrenzten Ressourcen und den damit verbundenen Herausforderungen kann die internationale Vermarktung hybrider Produkte für KMUs eine vielversprechende Chance zur Gewährleistung ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit darstellen (Ahlert et al. 2008, 25). Die Realisierung dieser Chance setzt unter anderem voraus, dass den kulturell-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Rahmen der systematischen Gestaltung dialogorientierter Kommunikation Rechnung getragen wird. Dazu sollten zunächst kulturelle Unterschiede zum Gastland offengelegt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die dialog-

orientierte Kommunikation analysiert werden. Diese kulturellen Unterschiede sind dann bedeutsam, wenn sie kognitive, soziale und kommunikative Barrieren bewirken können, die einer effektiven dialogorientierten Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter als interaktiven Wertschöpfungspartnern hybrider Produkte entgegenstehen (z. B. Bruhn/Georgi 2006, 384 f.).

Das Ausmaß dialogrelevanter kultureller Unterschiede bestimmt als sogenannte kulturelle Spezifität die Anforderungen an die systematische Gestaltung der internationalen dialogorientierten Kommunikation. Je höher der kulturelle Spezifitätsgrad, desto tiefergehendes kulturspezifisches bzw. länderbezogenes Know-how und Expertenwissen ist für die dialogorientierte Kommunikation erforderlich (z. B. Meffert/Bruhn 2009, 437). Daraus leitet sich für die systematische Gestaltung der internationalen dialogorientierten Kommunikation in KMUs insbesondere die Aufgabe der Steuerung der personellen Voraussetzungen, d. h. die Gewährleistung der internationalen Dialogfähigkeit und -bereitschaft der beteiligten Mitarbeiter als Dialogpartner, ab. Diese Steuerung erfordert grundsätzlich die Förderung sprachlicher sowie sozialer Fähigkeiten und die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die dialogrelevanten Besonderheiten des Gastlandes. Darüber hinaus sind je nach Höhe des kulturellen Spezifitätsgrades weitere systematische Maßnahmen der Personalpolitik erforderlich, die auf den Auf- und Ausbau des dialogrelevanten kulturspezifischen Know-hows und Expertenwissens ausgerichtet sind. Bei hohem kulturellen Spezifitätsgrad ist daher die Qualifizierung der Mitarbeiter zur internationalen Dialogführung durch eine darauf ausgerichtete Personalentwicklung in KMUs (Eckerland/Borchert 2008, 64) eine zentrale Aufgabe zur Gewährleistung der Voraussetzungen für die systematische Gestaltung internationaler dialogorientierter Kommunikation und damit für die erfolgversprechende Internationalisierung hybrider Produkte.

5 Literaturverzeichnis

Ahlert, Dieter/Backhaus, Christof/Blut, Markus/Michaelis, Manuel (2008)
Internationale Vertriebskompetenz: Erfolgsfaktor für die Internationalisierung von Dienstleistungs-KMU. In: Borchert, M./ Heinen, E./ Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen. Ingolstadt, Verlag Dr. Jochem Heizmann: 23-49.

Ballantyne, David (2004)
Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. In: Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (2): 114-123.

Bauer, Wilhelm/Kern, Peter (2002)
Innovative Arbeitskonzepte zur Steigerung von Produktivität im Büro. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 56. Jg. (4): 282-287.

Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik (2006)
Services marketing – managing the service value chain. Harlow et al., Prentice Hall Financial Times.

Eckerland, Johanna/Borchert, Margret (2008)
Personalentwicklung in kleinen und mittleren Logistikunternehmen. In: Borchert, M./ Heinen, E./ Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen. Ingolstadt, Verlag Dr. Jochem Heizmann: 51-77.

Eden, Haro (2002)
Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Krystek, U./ Zur, E. (Hrsg.), Handbuch Internationalisierung. Berlin et al., Springer: 35-80

Erramilli, M. Krishna/D´Souza, Derrick E. (1993)
Venturing into Foreign Markets: The Case of the Small Service Firm. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 17 (4): 29-41.

Füglistaller, Urs (2002)
Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU): Konzeptionale Näherung und empirische Fakten. St. Gallen, Verlag KMU HSG.

Gao, Tao/Sirgy, M. Joseph/Bird, Monroe M. (2005)
Enriching Customer Value Research with a Relational Perspective: Evidence from an Empirical Investigation of Organizational Buyer´s Value Perception. In: Journal of Relationship Marketing, 4 (1/2): 21-42.

Grönroos, Christian (2000)
Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. In: The Marketing Review, 1: 5-14.

Hünerberg, Reinhard/Mann, Andreas (2006)
Dialogkommunikation – zentraler Baustein vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen. In: Bauer, H. H./ Neumann, M. M./ Schüle, A. (Hrsg.), Konsumentenvertrauen. München, Verlag Franz Vahlen GmbH: 279-295.

Hünerberg, Reinhard/Mann, Andreas (2004)
Dialogkommunikation als Instrument des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsinnovationen – Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, Gabler Verlag: 251-279.

Jaworski, Bernie/Kohli, Ajay K. (2006)
Co-Creating the voice of the customer. In: Vargo, S.L./Lusch, R.F. (Hrsg.), The Service-Dominant Logic of Marketing. New York/London, M.E.Sharpe: 109-117.

Jost, Arnim/Wiedmann, Klaus-Peter (1993)
Dialog und Kooperation mit Konsumenten. Theoretische Grundlagen, Gestaltungsperspektiven und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Bereich Haushaltsgeräte. In: Arbeitspapier Nr. 98, Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, Mannheim.

Lindberg-Repo, Kirsti/Grönroos, Christian (2004)
Conceptualising communications strategy from a relational perspective. In: Industrial Marketing Management, 33 (3): 229-239.

Lischka, Andreas (2000)
Dialogkommunikation im Rahmen der Integrierten Kommunikation. In: Bruhn, M./Schmidt, S. J./Tropp, J. (Hrsg.), Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, Gabler Verlag/Westdeutscher Verlag: 47-63.

Lueken,Geert-Lueke (1996)
Philosophische Überlegungen zu Dialog, Diskurs und strategischem Handeln. In: Bentele, G./ Steinmann, H./ Zerfaß, A. (Hrsg.), Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Berlin, Vistas: 59-78.

Mack, Oliver/Mildenberger, Udo (2003)
„Customer Solutions" – Merkmale und Erscheinungsformen von Kundenlösungen. In: Wildemann, H. (Hrsg.), Moderne Produktionskonzepte für Güter und Dienstleistungsproduktionen. München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co.KG: 61-83.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2009)
Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag.

Neu, Wayne A./Brown, Stephen W. (2005)
Forming Successful Business-to-Business Services in Goods Dominant Firms. In: Journal of Service Research, 8 (1): 3-17.

Pawlitzki, Christina/Frese Werner (2008)
Die Kompetenz-Checkliste: Ein KMU-Instrument für die Identifikation und Gestaltung von Kompetenzen zur Bewältigung gewandelter Wettbewerbsbedingungen. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln, JOSEF EUL VERLAG GmbH: 293-302.

Ravald, Annika/Grönroos, Christian (1996)
The Value Concept and Relationship Marketing. In: European Journal of Marketing, 30 (2): 19-30.

Schein, Edgar H. (1984)
Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 26: 3-16.

Schmitz, Gertrud (2008)
Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte: Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten. In: Bichler, M./ Hess, T./ Krcmar, H./ Lechner, U./ Matthes, F./ Picot, A./ Speitkamp, B./ Wolf, P. (Hrsg.), Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008. Berlin, GITO-Verlag: 665-683.

Schmitz, Gertrud/Eberhardt, Simone (2008)
Empowerment als Ansatzpunkt zur effektiven Steuerung der Kundenintegration? – Eine konzeptionelle Analyse. In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement 2009. Wiesbaden, Gabler Verlag: 381-401.

Schmitz, Gertrud/Modlich, Stephanie (2008a)
Effective interactive creation of value for customer solutions: Antecedent conditions on the suppliers and customer´s side. In: Ganz, W./ Kircherer, F./ Schletz, A. (Hrsg.), New horizons for the role and production of services. Stuttgart, IRB Verlag.

Schmitz, Gertrud/Modlich, Stephanie (2008b)
Dialogorientierte Kommunikation als Basis hybrider Wertschöpfung: Bedeutung und Implementierung. In: Gatermann, I./ Fleck, M. (Hrsg.), Technologie und Dienstleistung: Innovationen in Forschung, Wissenschaft und Unternehmen. Frankfurt/New York, Campus Verlag: 105-116.

Schmitz, Gertrud/Modlich, Stephanie (2008c)
Enhancing Perceived Value of Customer Solutions: The Role of Dialog. Abstract of Work in Progress im Rahmen der "3rd International Conference on Business Market Management". St. Gallen.

Schmitz, Gertrud/Dietz, Michaela/Eberhardt, Simone (2010)
Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch interne Kommunikation: Möglichkeiten und Voraussetzungen. In: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement 2010. Im Druck.

Tuli, Kapil R./Kohli, Ajay K./Bharadwaj, Sundar G. (2007)
Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: Journal of Marketing, 71 (3): 1-17.

Ulaga, Wolfgang/Eggert, Andreas (2006)
Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. In: Journal of Marketing, 70 (1): 119-136.

Van Hoorn, Th.P. (1979)
Strategic Planning in Small and Medium-sized Companies. In: Long Range Planning, 12 (2): 84-91.

Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2006)
The Service-Dominant Logic. What It Is, What It Is Not, What It Might Be. In: Vargo, S.L./ Lusch, R.F. (Hrsg.), The Service-Dominant Logic of Marketing. New York/London, M.E.Sharpe: 43-56.

Wiedmann, Klaus-Peter/Jung, Hans-Hermann (1995)
Grundlagen und neue Leitbilder dialogorientierter Kommunikation in der Automobilindustrie. In: Schriftenreihe Marketing Management. Universität Hannover, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, Hannover.

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „HyProDesign", das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Kennzeichen 01 FD 0675 gefördert wird.

David Woisetschläger, Christof Backhaus und Manuel Michaelis

Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement,
Technische Universität Dortmund

Solution Selling: Wie der Wandel zum Lösungsanbieter gelingt

Inhalt

1 Problemstellung ... 59

2 Solution Selling als Differenzierungsstrategie ... 59

2.1 Definition von Solutions ... 59

2.2 Ziele des Solution Selling ... 61

3 Herausforderungen im Zuge des Wandels zum Anbieter von Solutions ... 62

3.1 Identifikation der geeigneten Kunden ... 62

3.2 Aufbau der Solution-Selling-Qualifikation ... 64

3.3 Herausforderungen im Solution-Selling-Prozess ... 65

3.4 Institutionalisierung von Solution Selling in der Unternehmenskultur ... 69

4 Praxis des Solution Selling in KMU: Das Beispiel der GEVA Metallbearbeitung GmbH ... 70

4.1 Die Ausgangssituation auf dem Markt für Metallbearbeitung ... 71

4.2 Das Unternehmen ... 72

4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze auf dem Weg zum Solution Seller aus KMU-Sicht ... 72

5 Fazit und Ausblick ... 74

6 Literaturverzeichnis ... 75

1 Problemstellung

Der in vielen Branchen zunehmenden Wettbewerbsintensität und der damit einhergehenden zu beobachtenden oftmals starken Fokussierung auf den Preis als Marketinginstrument versuchen viele Unternehmen zu begegnen, indem sie sich als Anbieter von Lösungen bzw. Solutions positionieren (vgl. Davies, Brady und Hobday 2006, Tuli, Kohli und Bharadwaj 2007). Die Ergebnisse einer empirischen Studie aus dem Jahr 2002 deuten darauf hin, dass sich die überwiegende Mehrheit (63%) der befragten Fortune 100-Unternehmen eher als Solution Seller denn als Anbieter „bloßer" Produkte oder Dienstleistungen sieht. Im Zuge der immer weiter steigenden „Commoditization" ihrer Produkte stehen heute immer mehr Unternehmen vor der Fragestellung, ob eine Positionierung als Solution Seller eine Möglichkeit darstellt, eine langfristig profitable und verteidigungsfähige Wettbewerbsposition aufzubauen – dies gilt für Großunternehmen wie für den Mittelstand.

Doch was genau macht eigentlich eine Solution aus, und wie kann ein Unternehmen zum Solution Seller werden? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um erfolgreich Solutions am Markt anbieten zu können, und welche Hindernisse bestehen auf dem Weg zum Solution Seller?

Der vorliegende Beitrag versucht, auf diese Fragen eine Antwort zu geben. Dazu werden aufbauend auf der Definition des Solution-Begriffs und der Vorstellung des Prozesses des Solution Sellings die wesentlichen Herausforderungen dargestellt, denen sich Unternehmen im Zuge des Wandels zum Solution Seller gegenüber sehen. Im Anschluss wird am Beispiel eines KMU der Metallbearbeitungsbranche dargestellt, wie diesen Herausforderungen in der Praxis begegnet werden kann und welche Chancen Solution Selling auch für KMU bietet.

2 Solution Selling als Differenzierungsstrategie

2.1 Definition von Solutions

In der Praxis wird der Begriff der Lösung häufig synonym mit dem Bundle-Begriff gebraucht, bzw. häufig von Lösungen gesprochen, auch wenn es sich um standardisierte Dienstleistungen oder Produkte handelt, die nicht in der einen oder anderen Art und Weise an spezifische Kundenbedürfnisse angepasst werden. Faktisch ist also nur ein geringer Anteil der in der Praxis als Lösungsanbieter auftretenden Unternehmen wirklich ein Anbieter von Lösungen. Der Begriff „Lösung" bzw. „Solu-

tion“ lässt sich ähnlich dem Dienstleistungsbegriff nicht zweifelsfrei definieren. Jedoch lassen sich eine Reihe konstitutiver Merkmale identifizieren, bei deren überwiegender Erfüllung von Lösungen gesprochen werden kann. So wird unter einer Lösung i.d.R. ein passendes Angebot zur Bewältigung eines Kundenproblems verstanden. Das Problem des Kunden muss eine gewisse **Komplexität** aufweisen, da dieser sonst mit geringem Aufwand selbst eine Lösung, bspw. aus Standardkomponenten, erstellen könnte. Lösungen sind häufig **Bündel** verschiedener Teilleistungen. Bei den einzelnen Teilleistungen eines Lösungsbündels kann es sich um Produkte, Dienstleistungen oder – und dies ist die Regel – Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen handeln. In jedem Fall wird dem Kunden durch die Bündelung der einzelnen Teilleistungen ein **integrativer Mehrwert** geboten.

Aufgrund der Komplexität des Kundenproblems erfolgt die Entwicklung, Anpassung und Umsetzung der Lösung häufig individualisiert und interaktiv, d.h. unter Einbezug des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung.

Lösungen lassen sich daher wie folgt definieren:

> *Lösungen sind individualisierte und interaktiv entwickelte Angebote in gebündelter Form, deren Komponenten einen integrativen Mehrwert bieten, um ein komplexes Kundenproblem zu lösen.*

Lösungen sind Leistungen, die in einem relationalen Prozess erbracht werden. Tuli, Kohli und Bharadwaj (2007) folgend besteht dieser Prozess aus der Phase der Bestimmung der Kundenanforderungen, der Phase der individuellen Anpassung und Integration der Lösung, der Phase der Implementierung sowie der Nachbetreuungsphase (vgl. Abbildung 1).

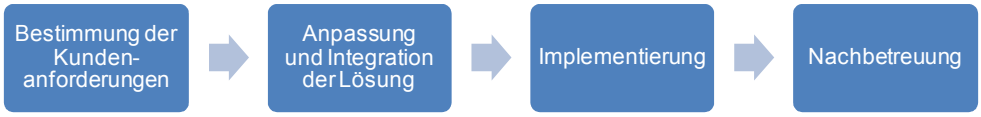


Abbildung 1: Der Vierstufige Solution-Selling-Prozess (Quelle: Tuli/Kohli/Bharadwaj 2007)

Ohne ein spezifisches Verständnis der jeweiligen Kundenanforderungen bzw. -bedürfnisse lässt sich eine Lösung kaum effektiv und effizient entwickeln (vgl. hier und im Folgenden Ahlert et al. 2009, S. 7 f.). In Phase 1 steht daher die Bestimmung der Kundenanforderung im Fokus, wobei neben aktuellen auch zukünftige, bislang noch nicht artikulierte Bedürfnisse des Kunden antizipiert werden sollten,

um mit der Lösung den Kundenanforderungen langfristig entsprechen zu können. Phase 2 umfasst die Auswahl, das Design und/oder die Modifikation von Leistungen, die zu einer Lösung zusammengestellt bzw. integriert, d.h. aufeinander abgestimmt werden. In der dritten Phase wird das Lösungspaket an den Kunden geliefert und installiert. Auch das Angebot von Schulungen und Trainings kann dabei Bestandteil der Lösung sein. Schließlich ist in Phase 4 die Betreuung des Kunden in der Nachkaufphase sicherzustellen. Dies umfasst neben dem Angebot entsprechender Wartungs- bzw. Reparaturmaßnahmen auch den Aufbau und die Pflege einer langfristigen Beziehung zum Kunden, im Zuge derer bspw. Folgeaufträge generiert werden können.

2.2 Ziele des Solution Selling

Mit dem Angebot von Lösungen verfolgen Unternehmen neben der Differenzierung vom Wettbewerb vor allem das Ziel, Kunden dauerhaft zu binden. Durch das Angebot von Lösungen sollen Wechselbarrieren aufgebaut und kontinuierliche Einnahmen sowie höhere Margen sichergestellt werden. Darüber hinaus soll durch das Anbieten von Lösungen der Druck in den Preisverhandlungen im Vertrieb abgesenkt und stattdessen mehr über das Schaffen zusätzlicher Werte gesprochen werden. Erfolgsbeispiele wie die Transformation von IBM zum Solution Seller (vgl. Gerstner Jr. 2002) zeigen, wie sich Unternehmen durch das Angebot von Lösungen erfolgreich der direkten Vergleichbarkeit im Wettbewerb mit Produkten im Hardwaregeschäft entziehen können. Heute steht eine Vielzahl von Unternehmen vor der Fragestellung, ob sie ebenfalls durch das Angebot von Solutions einer steigenden „Commoditization“ ihrer Produkte entgegenwirken können. Hier wird bereits eine der wesentlichen Herausforderungen deutlich, welche im Zuge der Konzeption und Umsetzung einer Solution-Selling-Strategie besteht, nämlich das Management des Spannungsfelds zwischen Individualisierung und Standardisierung. Denn Solution Selling beinhaltet immer eine gewisse Individualisierung der angebotenen Leistungsbündel – zumindest in der Wahrnehmung der Kunden. Mit dem Individualisierungsgrad steigt jedoch in der Regel auch die Komplexität des Leistungserstellungsprozesses und somit steigen zwangsläufig auch die Kosten. Solution Selling kann folglich nur dann rentabel sein, wenn eben dieser Spagat zwischen Individualisierung und Standardisierung gelingt.

3 Herausforderungen im Zuge des Wandels zum Anbieter von Solutions

3.1 Identifikation der geeigneten Kunden

Die Entwicklung und der Verkauf von Lösungen sind meist zeitintensiv und damit kostspielig. Häufig fehlt in eingefahrenen Organisationsstrukturen jedoch die Zeit, über die normalen Anforderungen der Stellenbeschreibung hinaus auch noch an Lösungen für Kunden zu arbeiten. Darüber hinaus übersteigt ab einem gewissen Grad der kundenindividuellen Anpassung der damit verbundene Aufwand den Nutzen. Während Unternehmen zum Teil kommunizieren, dass für jeden Kunden Lösungen entwickelt werden, so rentieren sich Lösungen in der Praxis nur bei besonders attraktiven Kunden. Im B2B-Bereich werden Lösungen häufig strategisch bedeutsamen und hinsichtlich ihres aktuellen Werts bzw. Wertpotenzials attraktiven Kunden angeboten. Im B2C-Bereich richten sich Lösungsangebote i.d.R. ebenfalls eher an solvente Kunden. Die primäre Zielgruppe für Lösungsangebote sind damit A-Kunden sowie B-Kunden mit einem entsprechenden Up-Selling-Potenzial. Bei C-Kunden, an die aktuell reine Produkte ohne Dienstleistungsanteile vermarktet werden und bei denen kaum Potenziale für den Absatz von Lösungen bzw. entsprechende Zahlungsbereitschaften vorhanden sind, erscheinen Solution-Angebote aus Effizienzgründen dagegen wenig sinnvoll (vgl. Abbildung 2).

Eine solche Kundensegmentierung vor dem Hintergrund des Solution-Selling-Potenzials ist notwendig, um der Komplexitäts- und damit der Kostenfalle des Solution Selling zu entkommen Daneben sollte eine Komplexitätsreduktion durch eine Standardisierung von Teilleistungen angestrebt werden. Hierzu können im Kontext des Service Engineering diskutierte Konzepte wie modulare Servicearchitekturen und Service-Plattformstrategien Anwendung finden (vgl. hierzu bspw. Bullinger/Scheer 2006; Böhmann et al. 2005).

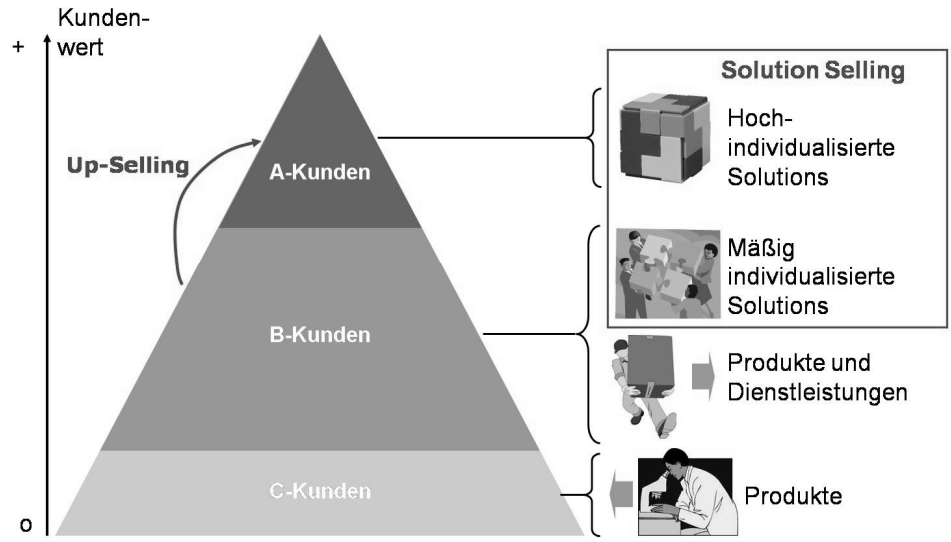


Abbildung 2: Solution Selling kann aus Kostengründen nur für attraktive Marktsegmente erfolgen

Neben der grundsätzlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden für Lösungen sind jedoch noch weitere kundenbezogene Kriterien zu identifizieren, bevor Kunden potenzielle Kandidaten für Lösungen sind. Die anbieterseitig vorkonzipierte Lösung muss für den Kunden von Relevanz sein, die Lösung muss für sich genommen Rentabilitätsziele des Anbieters erfüllen und das Commitment des Kunden sollte gegeben sein. Gerade das Commitment des Kunden ist eine wichtige Facette für ein erfolgreiches Verkaufen von Lösungen. Stimmt die Beziehungsqualität zwischen Anbieter und Kunde nicht, so steht der komplizierte Abstimmungsprozess im Zuge der Anforderungsermittlung, Anpassung, Integration und Implementierung der Lösung von Anfang an unter schlechten Voraussetzungen (zu Begriff und Relevanz von Beziehungsqualität vgl. auch Backhaus 2009). Darüber hinaus kann das Commitment des Kunden nicht gegeben sein, wenn strategisch wichtige Bereiche durch die Lösung betroffen sind und ein Abfluss von Wissen befürchtet wird.

Diese Kriterien lassen sich am besten durch diejenigen Mitarbeiter erfassen, die regelmäßig mit den Kunden in Kontakt stehen (vgl. hierzu auch Holzmüller/Neumann 2007).

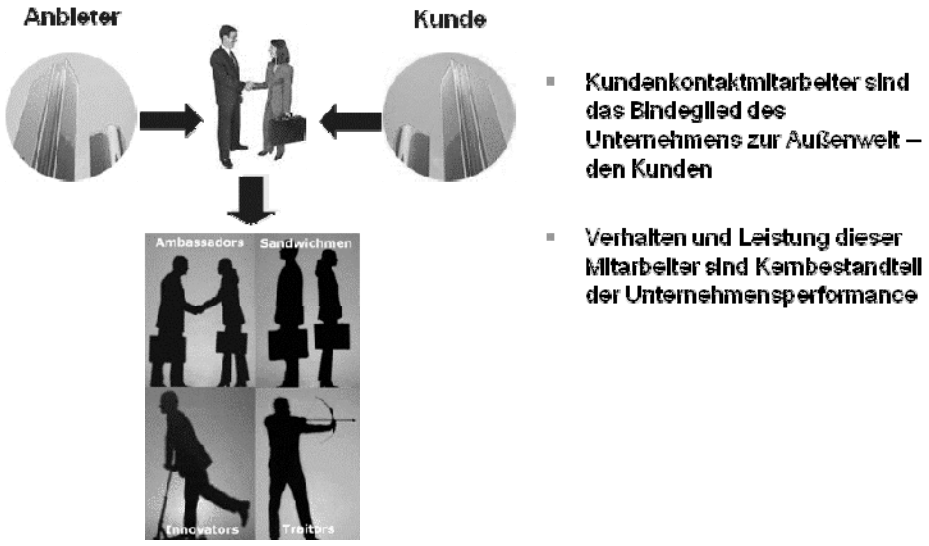


Abbildung 3: Identifikation geeigneter Kunden durch Kundenkontaktmitarbeiter (Quelle: Neumann/Holzmüller 2007b)

Die Kundenkontaktmitarbeiter können die Potenzialkriterien in Form eines Solution-Selling-Vorschlags bündeln und intern zur Konkretisierung weiterreichen. Verbunden mit dem internen Wissen über die Fähigkeiten des Anbieters bilden diese aktuell und kontinuierlich zu übermittelnden Informationen eine wichtige Grundlage für die Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen, die dann in Kundengesprächen eingesetzt werden können.

3.2 Aufbau der Solution-Selling-Qualifikation

Die Transformation zum Solution Seller ist jedoch mit einer Reihe spezifischer Herausforderungen verbunden. Diese umfassen insbesondere das Vertriebsmanagement und die internen Fähigkeiten des Unternehmens. So stellt vor allem die Integration der Kundenwünsche in den Erstellungsprozess von Solutions für viele Unternehmen einen Problembereich dar. Vertriebsmitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, über das reine Verkaufen hinaus das Geschäftsmodell der Kunden zu verstehen und abbilden zu können (Sharma 2007). Es ist zu hinterfragen, ob Unternehmen über die internen Fähigkeiten, die zur Erstellung von Lösungen erforderlich sind, verfügen. Schließlich ist die Vermarktung der Angebote als Lösun-

gen mit dem Risiko verbunden, dass bei den Kunden Erwartungen geweckt werden, die von den Unternehmen nicht erfüllt werden können.

3.3 Herausforderungen im Solution-Selling-Prozess

Im Zuge des Solution-Selling-Prozesses bestehen in jeder Phase jeweils typische Herausforderungen. Zur Überwindung dieser Herausforderungen ist die Entwicklung spezifischer Instrumente sinnvoll, mit Hilfe derer die Potenziale von Standardisierungs- und Erfahrungskurveneffekten im Solution-Erstellungsprozess genutzt werden können.

3.3.1 Herausforderungen im Zuge der Bestimmung von Kundenanforderungen

Bereits die Bestimmung der Kundenanforderungen ist als erster Schritt im Solution-Selling-Prozess nicht trivial. So sind Kundenanforderungen oftmals latent, d.h. der Kunde ist sich seiner Bedürfnisse oft kaum selbst bewusst und/oder kann sie kaum artikulieren. Im B2B-Kontext sieht sich ein Anbieter weiterhin oftmals Buying-Center-Strukturen gegenüber, wobei die Mitglieder des Buying-Centers oftmals stark unterschiedliche Anforderungen an die zu implementierende Lösung stellen.

Um diesen Herausforderungen im Rahmen der Anforderungsermittlung zu begegnen, kommt den Kundenkontaktmitarbeitern eine Schlüsselrolle zu (vgl. hierzu auch Evanschitzky et al. 2009 sowie Michaelis 2009). Egal ob Kundenkontaktmitarbeiter im Vertrieb oder im Service arbeiten, sie sind das Bindeglied des Unternehmens zur Außenwelt und daher in der Lage, vor allem im persönlichen Kontakt mit dem Kunden dessen (latente) Bedürfnisse aufzudecken, zusammenzufassen und in das eigene Unternehmen weiterzugeben. Die Fähigkeiten und das Verhalten dieser Mitarbeiter sind für die Unternehmensperformance daher von hoher Bedeutung. Vertriebsmitarbeiter sind in der Regel sehr gut in externe Netzwerke, d.h. außerhalb ihres Unternehmens, eingebunden. Dies erleichtert die Informationsgewinnung. Die Weitergabe und Nutzung der im Zuge der Kundenkontakte gewonnenen Ideen wird jedoch durch die i.d.R. schwache interne Vernetzung der Kundenkontaktmitarbeiter deutlich erschwert (vgl. Abbildung 4).

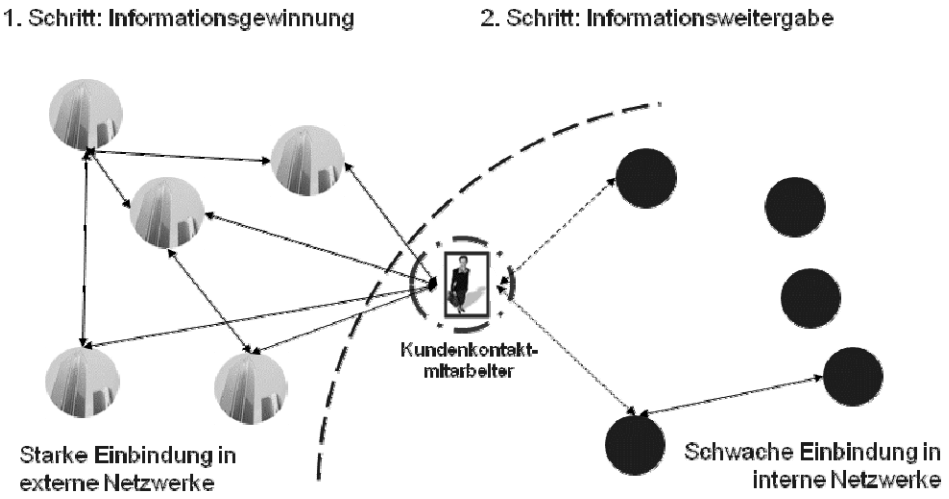


Abbildung 4: Probleme im Schnittstellenmanagement erschweren die Bestimmung der Kundenanforderungen (Quelle: in Anlehnung an Neumann/Holzmüller 2007a)

Ob Service- und Vertriebsmitarbeiter ihre Schlüsselrolle als Informant erfolgreich nutzen, hängt noch von weiteren Faktoren ab. Gerade Vertriebsmitarbeiter stehen häufig unter starkem Erfolgsdruck und fokussieren sich folglich in erster Linie auf den Abverkauf bestehender Produkte. Dieser starke Produktfokus verbunden mit einer kurzfristigen Erfolgsausrichtung mündet in einer mangelnden Veränderungsbereitschaft, insbesondere wenn das bestehende Zielsystem nicht an die neuen Anforderungen des Solution Selling angepasst wird. Zählt am Ende doch „nur" wieder der Umsatz, so wird selbst der ausgefeilteste Zielkatalog im Vertrieb auf keine Akzeptanz stoßen. Als spezifische Maßnahmen zur Überwindung der Herausforderungen in der Phase der Anforderungsermittlung bieten sich auf Ebene der Vertriebssteuerung entsprechende Incentivierungssysteme an, die die Ermittlung von Solution-Selling-Potenzialen beim Kunden und die Weitergabe der Informationen innerhalb des eigenen Unternehmens berücksichtigen. Essentiell ist weiterhin eine fundierte Vorbereitung auf anstehende Verkaufsgespräche. Im Rahmen dessen sind die Herausforderungen zu identifizieren, denen sich der Kunde aktuell gegenübersieht, um hierauf aufbauend das eigene Lösungsangebot zu konzipieren und zu positionieren. Als operative Instrumente bieten sich hier entsprechende Checklisten und Kundenprofile an, mit denen Informationen strukturiert gesammelt, aufbereitet und im Verkaufsgespräch genutzt werden können (vgl. Eades et al. 2005).

Auch im Management lassen sich Barrieren für die Anforderungsermittlung identifizieren. So trägt insbesondere eine fehlende „Outside-in"-Orientierung des Managements zum Scheitern des Transformationsprozesses zum Solution Seller bei. Wenn Manager nicht wissen, was Kunden wollen oder es besser zu wissen glauben, so werden in Konsequenz auch die für Solution Selling benötigten Veränderungen in der Infrastruktur, insbesondere im IT-unterstützten Wissensmanagement und der Organisation nicht durchgesetzt werden.

Bereits im Rahmen der Anforderungsermittlung sind darüber hinaus zeitliche Aspekte respektive der Dauer der Kundenbeziehung zu berücksichtigen. Da insbesondere bei starker Markt- und Technologiedynamik auch Kundenanforderungen im Laufe der Zeit Änderungen unterworfen sind, ist eine regelmäßige Bestandsaufnahme letzterer in sinnvollen Zeitabständen unabdingbare Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Kundenbeziehung. Hier sind weiterhin Lernprozesse zu berücksichtigen, die in der Zusammenarbeit mit dem Kunden stattfinden können und deren Potenziale zum beiderseitigen Vorteil und damit zur Festigung der Kundenbeziehung genutzt werden können.

3.3.2 Barrieren bei der Anpassung und Integration der Lösung

Auch im Zuge der zweiten Phase lassen sich auf Seiten der Mitarbeiter, des Managements und der Kunden Barrieren identifizieren. Fehlt es an den notwendigen Schulungen oder am Commitment der Mitarbeiter und werden diese nur unzureichend über die stattfindenden Veränderungen informiert, so planen diese möglicherweise am Kunden vorbei oder lassen das nötige Feingefühl in der Abstimmung der Lösung mit dem Kunden vermissen. Verschuldet oder unverschuldet kann es bei den Kunden zu Missverständnissen bei den Nutzen- und Anforderungsspezifikationen kommen. Aufgabe des Managements ist es, im Zuge der Lösungsentwicklung für die passenden Strukturen im Unternehmen zu sorgen. Falsche Strukturen verhindern die Entwicklung von Lösungen, Abteilungen müssen in die Zusammenarbeit einbezogen werden. Auch hierfür müssen die nötigen Ressourcen neben dem weiterlaufenden „Tagesgeschäft" geschaffen werden. Schließlich ist vom Management laufend das Risiko der Vorhaben zu bewerten, um bei aus dem Ruder laufenden Projekten gegensteuern zu können.

3.3.3 Herausforderungen bei der Implementierung

In der Phase der Einführung und Implementierung der Lösung beim Kunden müssen Mitarbeitern vor Ort die nötigen Kompetenzen eingeräumt werden und sichergestellt werden, dass das Engagement der Mitarbeiter auch in der Umsetzungspha-

se erhalten bleibt. Da für den klassischen Verkäufer diese Phase des Geschäfts i.d.R. Neuland ist, sind auch hier Schulungen und regelmäßige Trainings zum Kompetenzaufbau erforderlich. Aufgabe des Managements ist es, die Zügel in der Hand zu halten und die Projektorganisation sowie die Zusammenarbeit der Abteilungen untereinander in der Implementierungsphase sicherzustellen. Zeitdruck und die Angst vor einer möglichen Kostenexplosion können dazu führen, dass zu wenige praktische Tests vor Ort durchgeführt werden und der Kunde die Lösung im Prinzip vorgesetzt bekommt. Insbesondere bei hochkomplexen Lösungen steigt somit die Fehlerhaftigkeit der Implementierung.

Auch im Zuge der Implementierung kommt dem Anreizsystem für die Kundenkontaktmitarbeiter eine entscheidende Rolle zu. Ein abschlußorientiertes Anreizsystem wird in der Konsequenz kaum zu kundenorientiertem, die langfristige Geschäftsbeziehung in den Vordergrund stellendenden Verhalten der Vertriebsmitarbeiter führen. Die in der Gesamtstrategie des Unternehmens zu verankernde Solution-Orientierung ist daher auf Bereichsziele bis auf die Kundenkontaktebene herunterzubrechen und über geeignete Kennzahlen zu operationalisieren, die wiederum mit dem Anreizsystem verbunden werden. Dies kann bspw. mittels entsprechender Kennzahleninstrumente wie der Balance Scorecard erfolgen. Um den Aspekt der Solution-Orientierung operativ im Vergütungsmodell zu berücksichtigen, kann die auf Kundenebene gemessene Solution-Orientierung des Vertriebsmitarbeiters zusammen mit weiteren Erfolgskennzahlen bspw. mittels der Methode der Data Envelopment Analysis (DEA) zu einer Spitzenkennzahl verdichtet werden (vgl. hierzu Michaelis 2009).

3.3.4 Barrieren bei der Nachbetreuung

Nach erfolgreicher Einführung der Lösung ist es wichtig, weiter mit dem Kunden in Kontakt zu bleiben und Informationen über die Nutzung der Lösung zu gewinnen. Sind die Beteiligten – auch auf Kundenseite – hierfür nicht ausgebildet, so kann ein schlechter Support ebenfalls dazu führen, dass die Lösung vom Kunden nicht als Wert stiftend empfunden wird. Das Management muss daher die Maßnahmen auch nach Abschluss regelmäßig überprüfen und eine entsprechende CRM-Struktur aufbauen. Die Schnittstellen zwischen Kunde und Management und zwischen den beteiligten Abteilungen müssen ebenfalls aufeinander abgestimmt werden. Findet der Support in unabgestimmter Art und Weise statt, so leidet das Vertrauen der Kunden. Daher sind auch für den Support die entsprechenden Kapazitäten zu schaffen, um dem Kunden gegenüber die Bedeutung der Bestandskundenpflege auch glaubhaft vermitteln zu können.

3.4 Institutionalisierung von Solution Selling in der Unternehmenskultur

Die erfolgreiche Institutionalisierung von Solution Selling im Unternehmen ist eine Aufgabe, die nicht auf die leichte Schulter zu nehmen ist. In der betriebswirtschaftlichen Literatur und Unternehmenspraxis lässt sich eine Vielzahl von gescheiterten Versuchen und Projekten identifizieren, Lösungsorientierung in der Unternehmenskultur zu verankern. Das Scheitern liegt vielfach weniger an der fehlenden Schlüssigkeit des Vorhabens, sondern oft an internen Widerständen. Gerade der Wandel zum Solution Seller erfordert nicht nur ein Umdenken in einzelnen Abteilungen, sondern eine Transformation der gesamten Organisation (vgl. Kawohl et al. 2009). Fehlende Unterstützung des Top-Managements kann diese Transformation von Beginn an gefährden, insbesondere dann, wenn kurzfristige Erfolge ausbleiben. Ein Scheitern ist sogar recht wahrscheinlich, insbesondere vor dem Hintergrund der vielfach fehlenden, aber für das Solution Selling erforderlichen Qualifikationen. Mitarbeiter, die im bestehenden System erfolgreich und daher auch intern als Meinungsführer akzeptiert sind, können sich mit dem Wandel schwer tun und so zu den ersten Opponenten werden. Im Zuge des Wandels ist daher darauf zu achten, von Anfang an Mitarbeiter sämtlicher Entscheidungsebenen konstruktiv in den Prozess einzubinden, d.h. ein angemessenes Maß an Partizipation sicherzustellen. Vom Top-Management muss jedoch ein gewisser Anschub geleistet werden, um eine Reihe von Pilotprojekten erfolgreich umzusetzen und somit die Sinnhaftigkeit der Transformation und der damit verbundenen Mühen glaubhaft darstellen zu können.

Um den Aufbau der organisationalen Fähigkeit, Lösungen anzubieten, voranzutreiben erscheint es zweckmäßig, einen sich selbst verstärkenden Lernkreislauf zu etablieren (vgl. Abbildung 5). Organisationales Lernen unterscheidet sich von individuellem Lernen vor allem dadurch, dass in die Organisation hineingetragene Informationen – im vorliegenden Fall geschieht dies in erster Linie durch die Kundenkontaktmitarbeiter – von sämtlichen Mitarbeitern analysiert bzw. begutachtet werden, die potenziell von der Information betroffen sein oder einen weiteren Beitrag zur Ideenverbesserung leisten könnten. Auf diese Weise wird der Wert des durch den einzelnen Mitarbeiter in das Unternehmen getragenen Vorschlags erhöht, und das gesamte Unternehmen „lernt“ (vgl. ähnlich bspw. Narver/Slater 1995).

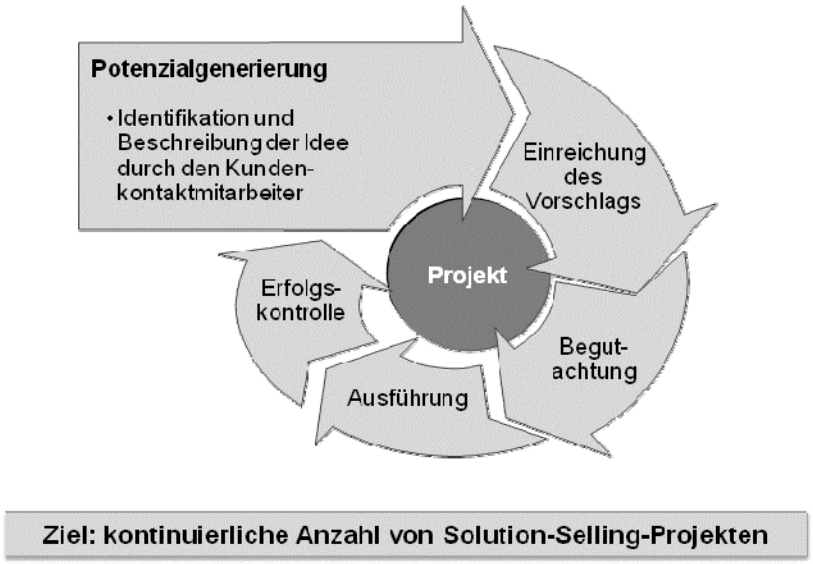


Abbildung 5: Selbstverstärkender Lernkreislauf zur Generierung von Solution-Selling-Projekten

Ausgehend vom Vertrieb sollen in abteilungsübergreifenden Teams in knapper Form Konzepte entwickelt und in die Organisation hinein getragen werden. In Zusammenarbeit mit dem Marketing und anderen Teilen der Unternehmung werden diese Konzepte konkretisiert, verfeinert und letztlich abschließend bewertet. Durchgeführte Projekte dienen als Orientierungsmuster und liefern ihrerseits Anschlusskonzepte für weitere Lösungen. Durch die Etablierung eines Lernkreislaufs wird erreicht, dass auch Organisationen mit vergleichsweise geringen Solution-Selling-Fähigkeiten das veränderte Geschäftsmodell in der praktischen Arbeit erlernen können und somit Akzeptanzbarrieren und die vorhandene Trägheit aufgrund bereits vorhandener, scheinbar bewährter Prozesse abgebaut werden kann.

4 Praxis des Solution Selling in KMU: Das Beispiel der GEVA Metallbearbeitung GmbH

Nachdem die Solution-Selling-Thematik in den vorangegangenen Abschnitten konzeptionell beleuchtet wurde, steht im Folgenden die Praxissicht im Fokus. Am Fallbeispiel der GEVA Metallbearbeitung GmbH, eines mittelständischen Anbieters von Metallbearbeitungsdienstleistungen, werden die Herausforderungen bei

der Implementierung des Solution Selling in der Unternehmenspraxis dargestellt und entsprechende Lösungsansätze vorgestellt.

4.1 Die Ausgangssituation auf dem Markt für Metallbearbeitung

Der Bereich Metallbearbeitung umfasst im Kern die physische Bearbeitung bzw. Herstellung von Werkstücken aus allen Arten von Metallen. Unternehmen, die auf dem für das vorliegende Fallbeispiel relevanten Markt angesiedelt sind, bieten in erster Linie Leistungen im Bereich der Zerspanung an; dazu gehören bspw. das Drehen, Fräsen, Bohren, Sägen und ähnliche Verfahren. Wie auch der Gesamtmarkt für Stahl- und Metallverarbeitung ist der Metallbearbeitungsmarkt durch mittelständische Strukturen gekennzeichnet (vgl. hier und im Folgenden o.V. 2009). Die Mehrzahl der Unternehmen ist inhabergeführt und beschäftigt weniger als 100 Mitarbeiter.

Die eingangs dieses Artikels dargestellte Ausgangssituation homogener Produkte und eines immer stärker werdenden Preiswettbewerbs trifft weitestgehend auch auf den Markt für Metallbearbeitung zu. Vor allem im vergangenen Jahrzehnt war zu beobachten, dass der Wettbewerb deutlich an Intensität zugenommen hat. Hierzu haben nicht zuletzt auch die modernen Kommunikationsmedien beigetragen, deren Möglichkeiten die Kunden in die Lage versetzen, bei einer Vielzahl von Anbietern Angebote zur Herstellung eines mittels einer entsprechenden Konstruktion exakt spezifizierten Werkstücks einzuholen. Die eingangs des Beitrags dargestellte „Commoditization“ von Produkten kann daher auch für das Metallbearbeitungsgewerbe unterstellt werden. Die Situation erschwerend kommt hinzu, dass die aktuelle Wirtschaftskrise auch auf dem Markt für Metallbearbeitung mittlerweile angekommen ist: Als klassische Zulieferunternehmen sind vor allem solche Unternehmen, die im Schwerpunkt die Automobilbranche oder den Maschinenbau als Kunden beliefern, stark von einer rückläufigen Auftragssituation betroffen. Um die daraus resultierenden Liquiditätsengpässe zu überwinden, kommt eine Reihe von Unternehmen nicht umhin, Maßnahmen wie Kurzarbeit zu ergreifen, um Schlimmerem vorzubeugen.

Doch es gibt auch positive Entwicklungen: So ist in einigen Bereichen eine steigende Nachfrage nach Lösungen seitens der Kunden zu verzeichnen. Während es in zahlreichen Branchen fraglich erscheint, ob eine Positionierung als Lösungsanbieter sinnvoll ist, da die Bedürfnisse der Kunden relativ einfach durch standardisierte Produkte und Dienstleistungen befriedigt werden können, fragt in der Metallverarbeitungsbranche ein wachsender Anteil von Kunden regelmäßig aktiv nach komplexen Lösungen nach. Gerade im Vorrichtungsbau benötigen Unternehmen

oftmals nur eine einzige Ausfertigung oder verhältnismäßig geringe Stückzahlen von Werkstücken, was die Chance eröffnet, eine Positionierung weg vom Preis als kaufentscheidendes Merkmal hin zum Solution Seller, der die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellt und aus einer Hand ein entsprechendes Lösungsangebot offerieren kann, anzustreben.

4.2 Das Unternehmen

Die GEVA-Metallbearbeitung GmbH wurde im Jahr 1973 von den beiden Gesellschaftern Gebauer und Valdor in Viersen am Niederrhein gegründet, und bietet Produkte und Dienstleistungen rund um die mechanische Bearbeitung und Zerspanung von Werkstoffen. Mit 25 Mitarbeitern fertigt das Unternehmen Dreh- und Frästeile sowie Baugruppen nach Kundenzeichnungen, Skizzen oder Musterteilen in verschiedenen Losgrößen an. Neben dem Angebot unterschiedlicher Härte- und Oberflächenveredelungsverfahren und der Baugruppenmontage umfasst das Leistungsprogramm der GEVA-Metallbearbeitung auch Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen. Als Zulieferunternehmen arbeitet das Unternehmen u.a. mit Kunden aus den Bereichen Antriebs- und Bahntechnik, Lebensmittelproduktion, Textil- und Verpackungsmaschinenbau sowie Werkzeugbau zusammen.

4.3 Herausforderungen und Lösungsansätze auf dem Weg zum Solution Seller aus KMU-Sicht

Vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen auf dem Gesamtmarkt besteht auch im Fall der GEVA Metallbearbeitung GmbH das Ziel der Ausweitung des Solution-Geschäfts darin, über eine erhöhte Kundenbindung die Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen zu den Kunden zu realisieren. Vor allem im Rahmen der Ermittlung der Kundenanforderung findet eine intensive Diskussion mit dem Kunden statt, im Rahmen derer ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Dabei bringt es sowohl dem Kunden als auch dem Anbieter enorme Vorteile, wenn man sich auf „Wort und Handschlag“ verlassen kann: Der Kunde kann sicher sein, die vereinbarte Leistung pünktlich zum Liefertermin in der gewünschten Qualität zu erhalten, und daher auf entsprechende Absicherungsmaßnahmen wie die Vorverlegung von Lieferterminen verzichten. Auf der anderen Seite kann der Anbieter das Zahlungsausfallrisiko zumindest besser einschätzen, als dies im Geschäft mit Standardprodukten möglich ist. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass ein gewisser Anteil an Geschäft mit standardisierten Produkten unbedingt erforderlich ist, um eine gewisse Grundauslastung der vorhandenen Kapazitäten sicherzustellen. Ohne regelmäßig wiederkehrende Standardaufträge mit relativ hohen

Stückzahlen ist das Erreichen des nötigen Auslastungsgrads kaum möglich, da die Produktion von Solutions aufgrund ihrer Individualität – und damit vergleichsweise geringen Stückzahlen und unregelmäßigeren Auftragseingängen – die Planungssicherheit enorm erschwert und die Komplexität entsprechend steigert.

Die Identifikation geeigneter Kunden ist in der Praxis eines metallbearbeitenden KMU dahingehend wenig problematisch, als eine Reihe von Kunden aktiv Solutions nachfragt. Eine Reihe von Kunden der GEVA Metallbearbeitung GmbH betreibt als klassische Industrieunternehmen große Produktionsanlagen, die einer ständigen Instandhaltung bzw. Aufrüstung bedürfen. Hier sind individuell auf den einzelnen Fall zugeschnittene Lösungen gefragt, die in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt werden.

Auch die in Großunternehmen häufig zu beobachtende Herausforderung, Solution-Bedarfe von Kunden und die sich daraus ergebenden Anforderungen durch den Vertrieb zu erfassen und im eigenen Unternehmen entsprechend weiterzugeben, ist in einem KMU grundsätzlich weniger problembehaftet, da die überschaubaren internen Strukturen und kurzen Entscheidungswege in KMU Vorteile in Bezug auf die Kommunikation zwischen Vertrieb und Geschäftsleitung bzw. Produktion mit sich bringen. Eine Besonderheit im vorliegenden Fall besteht darin, dass die drei Geschäftsführer der GEVA Metallbearbeitung GmbH den Kundenkontakt weitestgehend selbst pflegen. Die Geschäftsführung erfährt somit aus erster Hand, welche Anforderungen der Kunde an eine zu entwickelnde Solution stellt, und die oft in der Praxis anzutreffenden Ziel- und Rollenkonflikte zwischen Vertrieb, Geschäftsleitung und Produktion können gar nicht erst auftreten.

Mit Blick auf die in Abschnitt 3.3 angesprochene Herausforderung der Gestaltung der Mitarbeiterincentivierung hat sich bei der GEVA Metallbearbeitung ein besonderes Mitarbeiter-Incentivierungsmodell bewährt: Über ein Drittel der GEVA-Mitarbeiter ist persönlich am Stammkapital der GmbH beteiligt und partizipiert damit unmittelbar am Erfolg des Unternehmens – für ein klassisches KMU stellt ein solches Beteiligungsmodell sicherlich eher die Ausnahme dar. Für die Umsetzung des Solution Selling hat sich diese partizipative Struktur als enorm förderlich erwiesen: Sie hilft, das Interesse der Mitarbeiter an der langfristigen Unternehmensentwicklung sicherzustellen, so dass der im Beitrag dargestellte Lernkreislauf des Solution Selling im gesamten Unternehmen ins Rollen gebracht werden kann. Dabei geht es auch hier letztlich darum, eine Zielkongruenz zwischen allen am Solution-Erstellungsprozess Beteiligten herzustellen, was sich hervorragend durch ein gemeinsames Incentivierungssystem erreichen lässt.

Die Einlösung des Solution-Versprechens lässt sich nur durch hochqualifizierte Mitarbeiter sicherstellen. Die GEVA Metallbearbeitung GmbH beschäftigt neben

vier Ingenieuren fast ausschließlich Techniker und Facharbeiter, von denen ein Großteil bereits die Berufsausbildung beim Unternehmen absolviert hat, und im Anschluss daran das Studium aufgenommen oder sich anderweitig fortgebildet hat. Dabei legt das Unternehmen Wert auf einen möglichst großen Transfer der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter untereinander, um die jederzeitige Verfügbarkeit entsprechenden Know-hows für den Kunden sicherzustellen. Dies ist insbesondere im Fall der angebotenen 24-h-Rufbereitschaft essentiell: Kunden, die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen, fertigen in der Regel im Drei-Schicht-Betrieb auf hochkomplexen Produktionsstraßen, so dass es darauf ankommt, eventuelle Schäden schnellstmöglich zu beheben, um Stillstandzeiten respektive die damit verbundenen Ausfallkosten so gering wie möglich zu halten. Auch hier macht sich die über jahrzehntelange Erfahrung eines Großteils der Mitarbeiter bezahlt, so dass der Bereitschaftsdienst flexibel besetzt werden kann.

Im Falle dessen, dass ein Kundenproblem mit den vorgehaltenen Kenntnissen und Ressourcen nicht unmittelbar selbst gelöst werden kann, ist die GEVA Metallbearbeitung GmbH in ein Netzwerk weiterer in der Region ansässiger KMU eingebunden. Mit diesen bestehen ebenfalls langfristige Geschäftsbeziehungen, so dass erforderliche Zukäufe schnell, zuverlässig und problemlos realisiert werden können. Dabei tritt die GEVA Metallbearbeitung GmbH als „Alles-aus-einer-Hand"-Lösungsanbieter gegenüber dem Kunden auf.

Eine im KMU-Kontext zu beobachtende wesentliche Herausforderung im Zuge der Positionierung als Solution Seller besteht in der Kommunikation der entsprechenden Qualifikation. Zur Mehrzahl der Kunden, denen die GEVA Metallbearbeitung GmbH Solutions anbietet, bestehen langjährige Geschäftsbeziehungen, so dass die Solution-Kompetenzen des Unternehmens kaum aktiv kommuniziert werden müssen. Der angestrebte weitere Ausbau des Solution-Geschäfts erfordert jedoch auch die Akquisition von Neukunden, denen die entsprechende Expertise effektiv vermittelt werden muss. Die im KMU-Kontext oftmals zitierten Verbesserungspotenziale im Marketing werden gerade bei der Kommunikation der Solution-Selling-Qualifikation auch bei der GEVA Metallbearbeitung GmbH deutlich. Um diese Potenziale für das Unternehmen nutzbar zu machen, soll auf Kommunikationsaspekte in Zukunft ein erhöhtes Augenmerk gelegt werden.

5 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag gibt eine konzeptionelle Einführung in die Thematik des Solution Selling. Nach Vorstellung der vier wesentlichen Schritte, in die der Solution-Selling-Prozess prototypisch gegliedert werden kann, wurden die wesentlichen

Herausforderungen dargestellt, die im Zuge des Wandels zum Solution Seller bestehen. Anhand des Fallbeispiels der GEVA Metallbearbeitung GmbH wird deutlich, dass auch kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich Solution Selling betreiben können. Die Voraussetzungen dafür sind neben der Existenz entsprechender Rahmenbedingungen auf dem jeweiligen Markt ein qualifizierter Mitarbeiterstamm, die Schaffung einer Solution-Selling-Kultur im Unternehmen und eine hohe Beziehungsqualität zu den Kunden. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so lässt sich die Mehrzahl der dargestellten Problembereiche erfolgreich adressieren. Mit Blick auf den wissenschaftlichen Diskurs zum Solution Selling wäre es begrüßenswert, die zur Verfügung stehenden Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung von Solution-Selling-Strategien konzeptionell vollständig aufzuarbeiten und empirisch auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu überprüfen. Hierbei sind insbesondere auch die kunden-, markt- und unternehmensseitigen Bedingungen mit in die Betrachtung einzubeziehen, die unmittelbar oder moderierend den Erfolg des Instrumenteneinsatzes determinieren.

6 Literaturverzeichnis

Ahlert, D./Kawohl, J./Schefer, B. (2009)
Idealtypische Organisationskonzepte für Solution Seller – eine explorative Analyse. Transolve-Projektbericht 6, Münster.

Backhaus, C. (2009)
Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken – theoretische Fundierung und empirische Analyse. Wiesbaden.

Böhmann, T./Loser, K./Krcmar, H. (2005)
Modellierung von Prozessschnittstellen modularer Servicearchitekturen. In: Herrmann, T./Kleinbeck, U./Krcmar, H. (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering, Heidelberg, S. 167-186.

Bullinger, H./Scheer, A. (2006)
Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. 2. Aufl., Berlin u. a.

Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006)
Charting a Path Toward Integrated Solutions. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, (3), S. 39-48.

Eades, K. M./Touchstone, J. N./Sullivan, T. T. (2005)
The Solution Selling Fieldbook – Practical Tools, Application Exercises, Templates and Scripts for Effective Sales Execution. New York u. a.

Evanschitzky, H./Woisetschläger, D./Backhaus, C./Michaelis, M. (2009)
Kundenbindung in Dienstleistungsnetzwerken. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 43-71.

Gerstner Jr., L.V. (2002)
Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround, New York.

Holzmüller, H.H./Neumann, D. (2008)
Die Implementierung von Idea Fishing durch Frontline Employees – Eine herausfordernde Aufgabe für die Unternehmensführung. In: Mühlbacher, J./Scheer, P./Schmidt, A./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Management Development – Wandel der Anforderungen an Führungskräfte, S. 187-198.

Kawohl, J./Evanschitzky, H./Woisetschläger, D./Ahlert, D. (2009)
Towards a measurement of solution orientation: Construct and research directions, Proceedings of the International Symposium on Services Science. Leipzig.

Michaelis, M. (2009)
Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken: Konzeption und Erfolgsmessung. Wiesbaden.

Narver, S. F./Slater, J. C. (1995)
Market Orientation and the Learning Organization. In: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, S. 63-74

Neumann, D./Holzmüller, H.H. (2007a)
Boundary-Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In: Carell, A., Herrmann, T. und Kleinbeck, U. (Hrsg.): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden, Band 1, Heidelberg.

Neumann, D./Holzmüller, H. H. (2007b)
Service Delivery Encounters in Business-to-Business Contexts as a Source of Innovation – A Conceptual and Explorative Study. In: Journal of Business Market Management, 1 (2), S. 105-134.

o. V. (2009)
Strukturmerkmale des Marktes für Stahl- und Metallverarbeitung. Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V., http://www.wsm-net.de/Strukturmerkmale.9.0.html, Zugriff: 09.07.2009.

Sharma, A. (2007)
The shift in sales organizations in business-to-business services markets. In: Journal of Services Marketing, Vol. 21 (5), S. 326-333.

Sharma, D., Lucier, C., Molloy, R. (2002)
From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers. In: Strategy and Business, Vol. 27, No. 2, S. 38-43.

Tuli, K.R./Kohli, A.K./Bharadwaj, S.G. (2007)
Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: Journal of Marketing, Vol. 71 (3), S. 1-17.

Margret Borchert, Johanna Heuwing-Eckerland

Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen

Going International – Stand der systematischen Gestaltung des Internationalisierungsprozesses von kleinen und mittleren Logistikunternehmen

Inhalt

1 Einführung 81

2 Forschungsdesign der Studie 82

3 Auswertung der Ergebnisse 84

3.1 Ergebnisse zum Themenkomplex Strategie und Marketing 85

3.2 Ergebnisse zum Themenkomplex Finanzen und Controlling 95

3.3 Ergebnisse zum Themenkomplex Personalmanagement 97

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen 101

5 Literaturverzeichnis 102

1 Einführung

Aufgrund der Internationalisierung der Warenproduktion und -distribution sowie der internationalen Arbeitsteilung kommt Logistikprozessen in und zwischen Unternehmen sowie im Zusammenhang mit der Belieferung von Endverbrauchern eine hohe Bedeutung zu. Zentrale Kennzeichen der Logistikbranche in Deutschland sind die erheblichen Konzentrationstendenzen auf der einen Seite sowie die deutliche mittelständische Prägung auf der anderen Seite. Marktstrategisch gilt das europäische Segment der Kontraktlogistik seit einigen Jahren als besonders attraktiv, weil man von einem jährlichen Wachstum von rund 6% ausgeht. Für Osteuropa wurde vor dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise sogar vermutet, dass der Prozentsatz noch höher liegt (Klaus/Kille 2006, 116; Zimmermann 2004, 12 ff.; Tripp 2004, 1 ff.; Klaus 2003, 107 ff. i.V.m. 70 ff.). Als Treiber der Entwicklung der Kontraktlogistik werden vor allem zwei Faktoren genannt: Einerseits sind die Realisierungsmöglichkeiten von Kostenvorteilen zu nennen, die durch die Einbindung von Logistikdienstleistern gegenüber der Selbsterstellung möglich werden, andererseits macht sich der anhaltende Trend der Produktionsunternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, bemerkbar. Um diese Rationalisierungsgewinne der Ausgliederung der Logistik an ebenso auf ihr Kerngeschäft spezialisierte Logistikdienstleister nicht wieder durch einen erhöhten Koordinations- und Steuerungsaufwand zu verlieren, nimmt die Kooperation mit Logistikdienstleistern in der Regel die Form der Kontraktlogistik an. Dabei bietet ein verantwortliches Unternehmen hochkomplexe, vielschichtige Logistikaufgaben für den Kunden aus einer Hand an (Stölzle, W. et al. 2007). Auch wenn diesem Bereich der Logistikbranche insgesamt ein erhebliches Wachstumspotenzial zugeschrieben wird (kritisch o.V. 2008), verschlechtern sich für die KMU dieser Branche die Rahmenbedingungen auf den nationalen Märkten jedoch zunehmend. Die KMU sind durch mangelnde Personal- und Finanzressourcen in diesem Wettbewerb stark benachteiligt, so dass die Gefahr einer zunehmenden Verdrängung von KMU durch große Unternehmen besteht. Eine Partizipation an dem prognostizierten Wachstum erweist sich für KMU oft als schwierig, da die Eintrittsbarrieren in diesen Zukunftsmarkt für viele KMU insbesondere im internationalen Zusammenhang derzeit kaum überwindbar sind. Dabei ist zunächst bedeutsam, dass im klassischen Logistikbereich Transport, Umschlag und Lagerei ein internationales Engagement deutscher KMU aufgrund der Kostenvorteile heimischer Anbieter weitgehend verhindert wird. Der zunehmende Wettbewerbsdruck erfordert daher neue geschäftspolitische und marktstrategische Konzepte, welche in steigendem Maße über die Grenzen des Heimatmarktes hinausgehen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass neben einem tiefgreifenden Verständnis der Kundenprozesse und einer Transparenz über die internationalen Märkte Kenntnisse zu Finanzierungs- und rechtlichen Aspekten ebenso erforderlich sind wie ein umfangreiches Projektmana-

gement- und Personalmanagement-Know-how. Insofern besteht die begründete Vermutung, dass sich KMU-Logistikunternehmen in einer schwierigen Situation befinden: Einerseits identifizieren sie interessante Wettbewerbschancen in der internationalen Kontraktlogistik, andererseits haben sie aber aufgrund der vielen Restriktionen, denen sie ausgesetzt sind, Defizite in der Umsetzung eines systematischen Auslandsmanagements.

Vor diesem Hintergrund ist es das zentrale Anliegen des vorliegenden Beitrags, zu analysieren, ob diese These empirisch gestützt werden kann, und wenn ja, welche Konsequenzen sich daraus für Wissenschaft und Praxis ergeben. Dabei wird auf Teilergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Int-PEM: Internationales Performance Measurement (Förderkennzeichen 01 HQ 0505)“ zurückgegriffen, in dem der Stand der Vorbereitung von KMU-Logistikunternehmen auf die Internationalisierung erhoben und erste Schritte einer logistikspezifischen KMU-Internationalisierungsforschung getätigt wurden. Im Folgenden werden das Forschungsdesign sowie die Auswertungsergebnisse präsentiert, bevor entsprechende Schlussfolgerungen für die praktische Gestaltung von Internationalisierungsprozessen sowie die betriebswirtschaftliche Forschung in Logistik-KMU gezogen werden.

2 Forschungsdesign der Studie

In Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) wurde am Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen im Zeitraum vom 01. November 2007 bis zum 31. Januar 2008 eine Befragung mittelständischer Logistikunternehmen durchgeführt. Ziel der Befragung war es, Erkenntnisse zum Stand der Vorbereitung von Logistik-KMU für die ersten Schritte der Internationalisierung zu erhalten. Darüber hinaus sollten weitere Anforderungen herausgearbeitet werden, die für KMU im Rahmen der Internationalisierung von besonderer Tragweite sind.

Die Grundlage für den Fragebogen stellte das bestehende Online-Tool „Kompetenzcheck international – Einchecken in neue Märkte“ des RKW dar.[1] Intention des ursprünglichen Online-Tools war es, kleinen und mittleren Unternehmen Anhaltspunkte zu liefern, in welchen Bereichen für eine anstehende internationale Ausdehnung der Geschäftstätigkeit noch Qualifikationsbedarf besteht. Dieses Tool kann online kostenlos genutzt werden. Das RKW liefert den Teilnehmern unmit-

[1] http://www.rkw.de/02_loesung/Tools/KompetenzCheck/index.html.

telbar nach der Nutzung online eine individuelle Auswertung. Weitergehende statistische Auswertungen über die teilnehmenden Unternehmen werden jedoch nicht erstellt und können daher auch nicht abgerufen werden.

Zielgruppe der Befragung waren Mitglieder der Geschäftsführung. Die Befragung bestand aus drei inhaltlich getrennten Blöcken. Im ersten Teil, der aus den Frageblöcken eins bis acht bestand, wurde der Stand der Vorbereitung auf die Internationalisierung in einzelnen unternehmerischen Aufgabenfeldern abgefragt. Da die einzelnen Antwortmöglichkeiten bewusst weit formuliert wurden, waren bei fast allen Fragen Mehrfachnennungen möglich.

Die Antwortmöglichkeiten des ersten Frageblocks folgten immer derselben Abstufung. Ziel der Abstufungen in den Antwortmöglichkeiten („bisher noch nicht“, „wir prüfen“, „konkrete Vorstellung“, „kennen“, „haben einen Überblick“, „wissen“) war es, den jeweils aktuellen Stand der Vorbereitung in den einzelnen Bereichen abzubilden. Durch diese Abstufung war es möglich, abschließend vier Cluster der Vorbereitung zu bilden, die den Grad der Vorbereitung im Sinne einer prozentualen Zielerreichung widerspiegeln (0-25%, 26-50%, 51-75%, 76-100%).

Die Fragen des zweiten Teils (Fragen neun bis elf) zielten darauf ab, weitere Anforderungen, die für eine erfolgreiche Internationalisierung notwendig sind und über die Aufgabenfelder des ersten Blockes hinausgehen, zu identifizieren. Die Fragen im dritten Teil (Fragen zwölf und dreizehn) dienten zur Bewertung des Fragebogens und zur Aufnahme der allgemeinen Unternehmens- und Teilnehmerdaten. Die Beantwortung des Fragebogens nahm 30 Minuten ein.

Die Durchführung der Befragung erfolgte in zwei Schritten. Aus der Hoppenstedt Unternehmensdatenbank wurden geeignete Befragungsteilnehmer identifiziert. Auswahlkriterium war dabei zum einen die Unternehmensgröße als quantitatives Merkmal, wobei Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern für die Befragung herangezogen wurden. Als weiteres Auswahlkriterium wurde zielgruppenbezogen die Erbringung von logistischen Dienstleistungen wie Transport oder Mehrwertdienstleistungen gewählt. Zusätzlich wurden aus dem Int-PEM-Projektkontext die Mitgliedsunternehmen eines Praxispartners zur Stichprobe hinzugezogen. Insgesamt betrug die Stichprobengröße für den Erstkontakt zu den Unternehmen 500 Unternehmen.

Der Erstkontakt zu den Unternehmen wurde telefonisch hergestellt. Um eine hohe Rücklaufquote zu sichern, wurde im Rahmen dieses Erstkontaktes die generelle Bereitschaft der Unternehmen, an der Befragung teilzunehmen, abgefragt. Insgesamt signalisierten 263 Unternehmen, dass sie an der Befragung teilnehmen wollen.

In einem zweiten Schritt wurde diesen Unternehmen der Fragebogen zugesandt. Nach Ablauf der Frist konnte eine Nettostichprobe von 73 Unternehmen, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, realisiert werden. Dies entspricht einer Nettorücklaufquote von ca. 28%. Auswertbar waren 63 Fragebögen, so dass eine Bruttorücklaufquote von ca. 24% verzeichnet werden konnte. Auffällig war, dass das Interesse, an der Befragung teilzunehmen, von Unternehmen mit 51 bis 100 Mitarbeitern – also dem klassischen Mittelstand – deutlich größer war als in den anderen Gruppen.

Um das bestehende Online-Tool des RKW für eine breiter angelegte Studie zu nutzen, wurde dieses in einen schriftlichen Fragebogen überführt, der um weitere Themenbereiche ergänzt wurde, die sich in qualitativen Interviews als für die Internationalisierung von Logistik-KMU als bedeutsam herausstellten. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 13 verschiedenen inhaltlichen Aspekten, die den drei Themenkomplexen Strategie und Marketing, Finanzen sowie Personalmanagement zugeordnet werden können. Die in den betreffenden Kategorien dieser Themenkomplexe ermittelten empirischen Ergebnisse werden nachfolgend genauer dargestellt und erläutert.

3 Auswertung der Ergebnisse

Die Auswertungen zeigen, dass sich die befragten Unternehmen bei der Vorbereitung für eine internationale Ausweitung ihrer logistischen Aktivitäten insgesamt in einem eher fortgeschrittenen Stadium befinden. Nur in den Bereichen Marketing und Finanzen werden Zielerreichungsgrade um die 50% erreicht, in allen anderen Kategorien sind Zielerreichungsgrade von über 60% festzustellen. Der Spitzendurchschnitt wird im Bereich Kunden erzielt, hier weisen die Unternehmen einen Zielerreichungsgrad von 70% auf. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den entsprechenden Zielerreichungsgrad in den jeweiligen Kategorien.

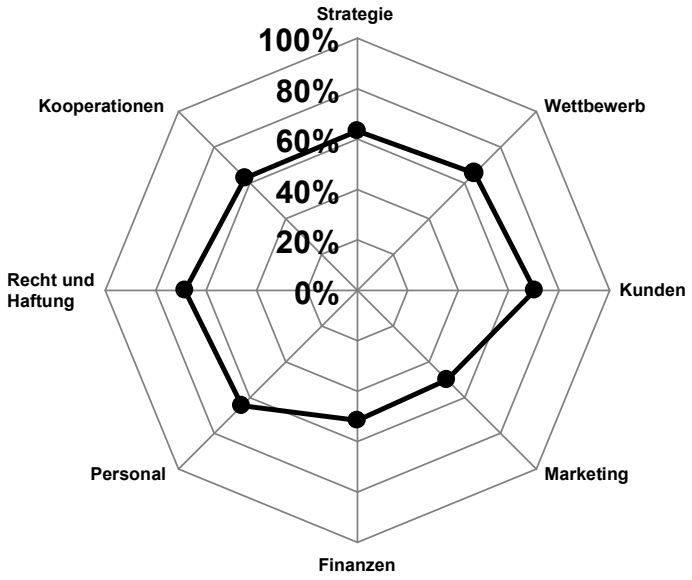


Abbildung 1: Zielerreichung (Durchschnitt aller befragten Unternehmen) in den jeweiligen Kategorien

In den folgenden Abschnitten werden die Kernergebnisse der Studie genauer dargestellt und erläutert.[1] Dabei werden jeweils zunächst die Anteile an Unternehmen präsentiert, die über Zielerreichungsgrade von 0-25%, 26-50%, 51-75% und 76-100% verfügen, bevor weitere Details hinsichtlich einzelner Items erläutert werden.

3.1 Ergebnisse zum Themenkomplex Strategie und Marketing

Unternehmensstrategie für das Auslandsgeschäft

Bei einem Zielerreichungsgrad von insgesamt 63% wird deutlich, dass ein Großteil der befragten Unternehmen die ersten Schritte einer Internationalisierungsstrategie bereits vollzogen hat. Einen Überblick über die Verteilung der Unternehmen in die vier vorgestellten Klassen von Zielerreichungsgraden gibt Abbildung 2.

[1] Alle Ergebnisse stehen unter www.uni-due.de/int-pem zum Download bereit.

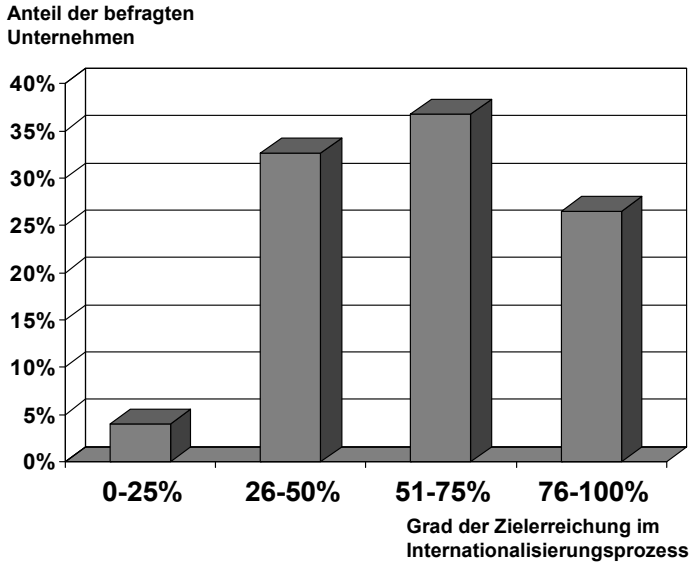


Abbildung 2: Zielerreichung in der Kategorie Strategie

Demnach geben in der Kategorie Strategie 27% der befragten Unternehmen an, über einen Zielerreichungsgrad von 76-100% zu verfügen, während 37% der Unternehmen Zielerreichungsgrade von 51-75% aufweisen. Nur ca. 3% der befragten Unternehmen weisen einen Zielerreichungsgrad von 0-25% auf, während 33% von einem Zielerreichungsgrad in Höhe von 26-50% berichten.

Bei einer genaueren Auswertung der einzelnen Items zeigt sich, dass die Hälfte der befragten Unternehmen bereits neue Absatzchancen im Ausland wahrnehmen. Weitere 50% geben an, dass erste Aktivitäten ergriffen wurden, um das inländische Geschäft grenzüberschreitend auszubauen. Die Absatzchancen im ausländischen Markt werden durch die Befragten entsprechend hoch eingeschätzt. Ca. 59% der Befragten gaben an, dass sie ihre Produkte und Dienstleistungen für einen internationalen Verkauf als geeignet ansehen und ihre Produkte und Dienstleistungen langfristig am ausländischen Markt etablieren wollen.

Im Bereich der Unternehmensstrategie zeichnet sich letztlich ein ambivalentes Bild ab. Bei ca. 60% der befragten Unternehmen forciert die Leitungsebene eine internationale Tätigkeit. Die Ziele, die mit der Aufnahme der internationalen Tätigkeit verbunden sind, werden durch die Leitungsebene konkret formuliert und kommuniziert, um eine „Richtschnur“ für die operative Arbeit vorzugeben. Allerdings geben fast 30% an, dass die Leitungsebene zwar eine internationale Ausweitung

der Geschäftstätigkeit plant, hinsichtlich der Strategie und der strategischen Ziele jedoch noch keine konkreten Vorstellungen vorherrschen.

Ein großer Teil der befragten Unternehmen befindet sich schon im Status des „Being International“ und hat seine Produkte und Dienstleistungen an die internationalen Gegebenheiten angepasst. Defizite werden hingegen im Rahmen der Verankerung des internationalen Geschäfts in der Unternehmensstrategie deutlich.

Wettbewerbssituation im Auslandsmarkt

Die Fragen des zweiten Frageblocks zielten auf den Grad der Kenntnis der Wettbewerber, der Angebote, des Preisniveaus und des Marktpotenzials ab.

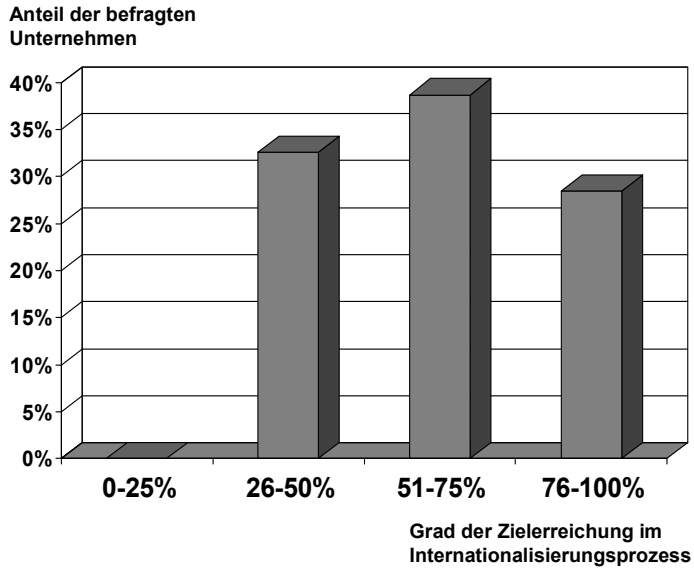


Abbildung 3: Zielerreichung in der Kategorie Wettbewerb

Bei einem Zielerreichungsgrad von insgesamt 66% wird deutlich, dass die Antworten ähnlich ausfallen wie im Bereich der Unternehmensstrategie. Ein Großteil der befragten Unternehmen hat die grundlegenden Schritte einer Wettbewerbsanalyse bereits vollzogen. Einen Überblick über die Verteilung der Unternehmen in die vier vorgestellten Klassen von Zielerreichungsgraden gibt Abbildung 3.

Demnach sagen im Rahmen der Kategorie Wettbewerb 29% der befragten Unternehmen, über einen Zielerreichungsgrad von 76-100% zu verfügen. 39% der Un-

ternehmen geben Zielerreichungsgrade von 51-75% an. Während 33% noch von einem Zielerreichungsgrad in Höhe von 26-50% berichten, ist kein Unternehmen vorhanden, das einen Zielerreichungsgrad in der Klasse von 0-25% aufweist.

Hinsichtlich der einzelnen Items ergeben sich genauere Informationen zum Stand der Wettbewerbsanalyse in den befragten Logistik-KMU.

Ein konkretes Bild über alle Wettbewerber und über deren Entwicklung verzeichnen schon 37% der befragten Unternehmen. 45% geben an, dass sie zwar einige Wettbewerber kennen, jedoch über keinen Gesamtüberblick der Wettbewerbssituation verfügen. Damit zeichnet sich ab, dass in diesem Bereich die Vorbereitung auf die Internationalisierung begonnen hat. Lediglich 4% der befragten Unternehmen kennen die Wettbewerber des Zielmarktes nicht.

Im Bereich der Analyse des Angebotsspektrums der Wettbewerber zeichnet sich ein ähnliches Bild ab wie im vorherigen Themenfeld. Der Stand der Vorbereitungen befindet sich ebenfalls auf einem eher fortgeschrittenen Niveau. Ca. 30% der befragten Unternehmen verfolgen die internationale Entwicklung der Logistikbranche und kennen die Produkte und Dienstleistungen der ausländischen Wettbewerber. Allerdings geben 43% der befragten Unternehmen an, nur einen Überblick über das Angebotsspektrum der Wettbewerber zu haben. 14% der befragten Unternehmen sind nach eigenen Angaben in diesem Bereich noch nicht ausreichend vorbereitet.

Konkrete Vorstellungen über die Preisbildung und die Preisentwicklung der Wettbewerber haben 32% der befragten Unternehmen. Der größte Anteil mit 48% attestiert sich einen Überblick über das Preisniveau der Wettbewerber. 13% geben aber an, nicht zu wissen, welches Preisniveau sie im Zielmarkt realisieren sollen.

Hinsichtlich der ganz konkreten Wettbewerbssituation im Auslandsmarkt befinden sich die Unternehmen eher in einem weniger fortgeschrittenen Stadium der Vorbereitung. Der größte Teil gibt an, in den jeweils abgefragten Bereichen lediglich einen Überblick zu haben. Sie verfügen noch über kein systematisches Bild des Wettbewerbs und der Preissituation. Um erfolgreich und langfristig am internationalen Markt agieren zu können, ist es aber wichtig, dass KMU im Rahmen von Entscheidungsprozessen auf systematisierte und strukturierte Informationen zugreifen können. Insofern wäre genauer zu prüfen, wo die konkreten Ursachen der ermittelten Defizite liegen. Neben zu knapper Zeit bei den verantwortlichen Mitarbeitern kann auch das Problem mangelnder Qualifikationen bestehen.

Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass der Informationsbedarf hinsichtlich relevanter Marktdaten für den Zielmarkt immer von der jeweiligen Internationali-

sierungsform abhängt. Beschränkt sich das internationalisierende Unternehmen auf den Export, ist eine weit weniger intensive Marktanalyse notwendig. Eine Internationalisierung durch Neugründung von Tochtergesellschaften hingegen erfordert eine Beschaffung differenzierter und umfassender Informationen über den Zielmarkt.

Kunden im Zielmarkt

Mit insgesamt 70% Zielerreichung scheint der Stand der Internationalisierungsvorbereitung im Hinblick auf den Bereich der Kundenanalyse relativ professionell ausgestaltet zu sein. Bei 43% der befragten Unternehmen ergibt sich ein Zielerreichungsgrad von 76-100%, während 35% einen Zielerreichungsgrad von 51-75% aufweisen. 22% geben an, einen Zielerreichungsgrad von 26-50% zu erreichen, kein Unternehmen ist in die Klasse mit einem Zielerreichungsgrad von 0-25% einzuordnen.

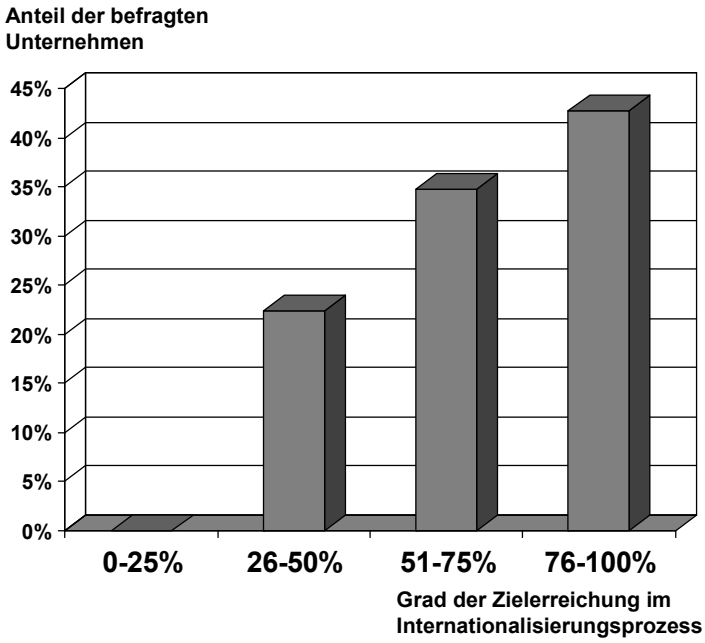


Abbildung 4: Zielerreichung in der Kategorie Kunden

Eine genauere Analyse des Antwortverhaltens bei den einzelnen Items ergibt jedoch, dass nicht unerhebliche Defizite in diesem Sektor bestehen. Das Themenfeld

der potenziellen Kunden ist von den befragten Unternehmen im Sinne einer gezielten Vorbereitung keineswegs vollständig abgearbeitet. Über eine konkrete Vorstellung der jeweiligen Kundengruppen verfügen nur ca. 30%. Aufgrund der hohen Dynamik der Internationalisierung und der damit verbundenen Komplexität der Kundensegmente scheint es kleinen und mittleren Unternehmen schwer zu fallen, eine systematische Vorbereitung vorzunehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen sich noch nicht vollständig über das Verhalten der Zielkunden bewusst sind. Nur 30% der befragten Unternehmen beobachten das Kundenverhalten im Zielmarkt systematisch, indem sie mittels Marktforschungsinstrumenten Informationen bezüglich des Kundenverhaltens sammeln und Branchenberichte analysieren, um Rückschlüsse auf das Kundenverhalten zu tätigen. 16% geben an, dass sie bisher noch über keine Kenntnis zum Kundenverhalten verfügen. Immerhin plant ca. die Hälfte der befragten Unternehmen nach einer eingehenden Analyse der Kundengruppen, Anpassungen der Produkte und Dienstleistungen an die Erfordernisse der ausländischen Kundengruppen vorzunehmen. Folglich kann festgestellt werden, dass sich der Stand der Vorbereitung der Internationalisierung im Bereich des Kundenverhaltens auf einem eher rudimentären Niveau befindet. Um es den befragten klein- und mittelständischen Unternehmen möglich zu machen, das Kundenverhalten systematisch analysieren zu können, besteht die Notwendigkeit, geeignete Analysetools bereit zu stellen.

Im Bereich der Kundenbetreuung zeichnet sich eine deutliche Abstufung hinsichtlich des Grades der Vorbereitung ab. Den größten Anteil mit 41% nimmt die Kundenbetreuung mit Partnern vor Ort verbunden mit einer Umsetzung eines entsprechenden Servicekonzeptes ein. Ein Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass sie hinsichtlich der Anforderungen, die im Rahmen einer Kundenbetreuung im Zielland beachtet werden müssen, informiert sind und ein entsprechendes Konzept entwickeln. Der Anteil der Unternehmen, die diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen haben, ist mit 18% noch relativ groß.

Um Empfehlungen zur Vorgehensweise im Hinblick auf die Kunden im Zielmarkt zu geben, bedarf es jedoch tiefer gehender empirischer Untersuchungen im Rahmen von Best-Practice-Beispielen, mit welchen Methoden beispielsweise das Kundenverhalten im Zielmarkt beobachtet wird, wie die Unternehmen relevante Kundengruppen selektieren, über welche Kanäle diese erreichbar sind und welche Servicekonzepte umgesetzt werden.

Marketing

Intention dieses Frageblocks war, festzustellen, ob und wenn ja in welchem Ausmaß die Unternehmen über eine eigene für das Ausland zugeschnittene Marketingstrategie verfolgen. Weiterhin wurde der Stand der Vorbereitung hinsichtlich geeigneter Vertriebskanäle und den funktionsbezogenen Marketingaktivitäten wie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit in der Branche abgefragt.

Die empirischen Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass im Bereich des strategischen Marketings hinsichtlich der Vorbereitung auf die Internationalisierung deutliche Defizite zu verzeichnen sind. Bei einem Zielerreichungsgrad von insgesamt nur 50%, der der niedrigste Wert im Vergleich aller Kategorien ist, weisen nur jeweils 14% der befragten Unternehmen die Zielerreichungsgrade von 76-100% bzw. 51-75% auf. Ein mit 63% bedeutender Teil der befragten Unternehmen ist in die Kategorie eines Zielerreichungsgrades von lediglich 26-50% einzuordnen. 12% geben sogar einen Zielerreichungsgrad von lediglich 0-25% an.

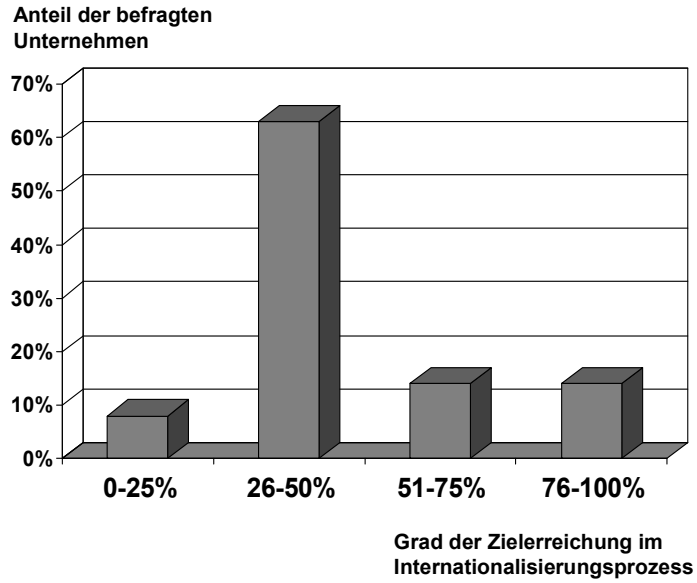


Abbildung 5: Zielerreichung in der Kategorie Marketing

Diese Werte erklären sich aus dem Antwortverhalten bei den einzelnen Items in dieser Kategorie. Der Anteil der Unternehmen, die noch gar keine Planung hinsichtlich einer geeigneten Marketingstrategie vorgenommen haben, ist mit 36% als

hoch zu bezeichnen. Weiterhin wird deutlich, dass ein weiterer großer Anteil der Unternehmen beabsichtigt, die Marketingstrategie im Ausland deckungsgleich zur Inlandsstrategie aufzubauen. Somit verfolgen diese Unternehmen keine spezifisch an den Erfordernissen des internationalen Geschäfts ausgerichtete Marketingstrategie.

Offensichtlich mangelt es den befragten kleinen und mittleren Unternehmen an Aktivitäten im Bereich des Marketings. Der Grossteil der Unternehmen hat bisher noch keine Marktanalyse des zu bearbeitenden Auslandsmarktes durchgeführt. Infolgedessen sehen sich die Unternehmen nicht in der Lage, eine geeignete Marketingstrategie für den Zielmarkt zu entwickeln.

Im Bereich geeigneter Vertriebswege hat die Hälfte der befragten Logistik-KMU erste Schritte hinsichtlich einer gezielten Vorbereitung vollzogen. Diese Gruppe kennt einige – nicht alle – Vertriebswege und hat Kenntnis über die Organisation des Vertriebs der Wettbewerber. Ein deutlich kleinerer Teil der Unternehmen (12%) haben systematisch geeignete Vertriebswege recherchiert und streben an, ein internationales Vertriebskonzept zu erarbeiten. 21% der befragten Unternehmen verfügen schon über ein Konzept zum Vertrieb ihrer logistischen Dienstleistung, welches geeignete Vertriebswege für unterschiedliche Kundengruppen aufzeigt. Zusätzlich plant diese Gruppe der befragten Unternehmen einen Einsatz von Vertriebspartnern. Da die Unternehmen zum größten Teil erst einige Vertriebswege kennen, besteht auch hier noch deutlicher Informationsbedarf. Beim Eintritt in fremde Ländermärkte ist eine frühzeitige Information über mögliche Vertriebswege jedoch notwendig, damit diese beim Eintritt in den entsprechenden Ländermarkt getestet werden können. Auch hier sei angemerkt, dass der Informationsbedarf in Bezug auf die Vertriebswege wesentlich von der jeweiligen Internationalisierungsstrategie des Unternehmens abhängt.

Im Themenfeld des Marketings zeigen sich weitere deutliche Defizite in der Vorbereitung ab. Diese sind vor allem in der mangelnden strategischen Vorgehensweise begründet. Nur ca. 5% der befragten Unternehmen führten eine Marktuntersuchung durch und entwickelten auf dieser Basis eine Marketingstrategie. Auch dies kann mit der hohen Komplexität der Internationalisierung begründet werden. Faktoren, die dieses Defizit zusätzlich determinieren, können auch der damit verbundene hohe finanzielle und personelle Aufwand sein. KMU verfügen in der Regel über ein begrenztes finanzielles Budget und können eine mit hohen Kosten und zumeist extern vergebene Marktuntersuchung nicht durchführen. Entscheiden sich diese Unternehmen für eine interne Marktuntersuchung, kann diese an der meist unzureichenden Qualifizierung der Mitarbeiter scheitern. Mitarbeiter sehen sich mit einem Aufgabenfeld konfrontiert, welches mit der Untersuchung und Selektion einer Vielzahl von Informationen verbunden ist. Dazu kommt, dass solche Infor-

mationen meist in der jeweiligen Landessprache verfügbar sind. Auch hier benötigen kleine und mittlere Unternehmen Instrumente, mit denen sie Informationskanäle beschaffen und die entsprechenden Informationen verarbeiten können.

Kooperationen im Auslandsgeschäft

Ziel dieses Frageblocks war es, zu überprüfen, inwieweit sich die befragten Dienstleister mit möglichen Kooperationsformen auseinander gesetzt haben, ob sie potenzielle Partner kennen und wissen, wie Kooperationen ausgestaltet werden.

Insgesamt weisen die Unternehmen in diesem Bereich einen Zielerreichungsgrad von durchschnittlich 63% auf, wobei 27% der befragten Unternehmen in die Kategorie mit dem höchsten Zielerreichungsgrad (76-100%) eingeordnet werden können. 37% erreichen in diesem Bereich ihre Ziele zu 51-75%, während 24% ihre Ziele nur zu 26-50% und 12% sogar nur zu 0-25% erreichen.

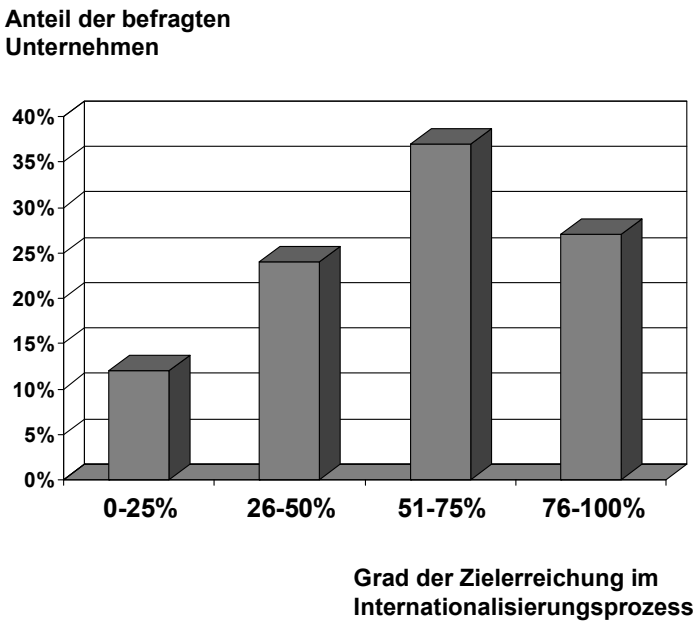


Abbildung 6: Zielerreichung in der Kategorie Kooperation

Bei der Analyse des Antwortverhaltens zu den einzelnen Items wird deutlich, dass die Hälfte der befragten Unternehmen schon Erfahrungen mit Kooperationen im Zuge der inländischen Geschäftsaktivität gesammelt haben und potenzielle Partner

kennen, mit denen internationale Geschäfte realisiert werden sollen. Ein Viertel der befragten Unternehmen sind in ihren Vorbereitungen noch nicht ganz so weit fortgeschritten. Sie verfügen im Inland schon über einige funktionsbereichsbezogene Kooperationen und prüfen derzeit, wie sie diese in das internationale Geschäft einbinden wollen.

Erste Erfahrungen in diesem Bereich haben die Unternehmen gemacht, die schon auf bestehende Partnerschaften zurückgreifen können, jedoch nicht wissen, wie sie diese im Ausland nutzen können (12%) und die Unternehmen, die lediglich über Geschäftsbeziehungen im Inland verfügen, die sich auf den Leistungsaustausch beschränken (14%).

Haben sich die Unternehmen entschlossen, Kooperationen mit anderen Unternehmen zu verwirklichen, sollten sie sich hinsichtlich der Möglichkeiten zur Kooperationsanbahnung informieren.

Deutlich wird auch, dass der Stand der Informationen zur Kooperationsanbahnung noch nicht weit fortgeschritten ist. Lediglich 20% der befragten Unternehmen geben an, dass sie planen, unterschiedliche Wege der Kooperationsanbahnung zu nutzen und entsprechende Vorbereitungen zu treffen. Weitere 21% planen, Kooperationen in speziellen Funktionsbereichen zu realisieren, und wissen, welche Möglichkeiten der Kooperationsanbahnung bestehen. Auffällig ist, dass die größte Gruppe mit 30% der befragten Unternehmen die Unternehmen ausmachen, die sich mit diesem Thema noch gar nicht beschäftigt haben.

Hinsichtlich der Kooperationsformen ergibt sich ein ähnliches Bild. 27% der Unternehmen wissen noch nicht, welche Kooperationsform für sie in Betracht kommt und welche Kosten damit verbunden sind, und bilden damit die größte Gruppe in diesem Bereich. Nur 21% der Unternehmen haben den Informationsprozess abgeschlossen und sich für eine Kooperationsform entschieden. Diese Unternehmen kennen die mit der Kooperationsform verbundenen Kosten und planen, bei fachlichen Fragen Experten zu konsultieren.

Haben sich kleine und mittlere Unternehmen dazu entschlossen, eine Kooperation einzugehen, empfiehlt es sich, das Management der Kooperationsbeziehung personengebunden im Unternehmen zu verorten. Darüber hinaus ist in den KMU zu prüfen, welcher Aufwand mit einer solchen Aufgabe verbunden ist. Auch hier wird deutlich, dass die Entscheidung der Zuständigkeit nur bei einem kleinen Teil der befragten Unternehmen gefallen ist (25%). 23% der befragten Unternehmen schätzen den Aufwand gering ein und messen diesem Aspekt geringe Priorität bei. Der Anteil der Unternehmen, der diesbezüglich noch keine Überlegungen angestrebt hat, stellt mit 30% die größte Gruppe dar. Hier bestätigt sich die Vermutung, dass

viele Unternehmen Probleme beim Aufbau und der Pflege von Kontakten im jeweiligen Zielmarkt haben. Obwohl der größte Teil der befragten Unternehmen angibt, bereits im nationalen Geschäft Kooperationserfahrung gesammelt zu haben, gestaltet sich die Anbahnung möglicher Kooperationen und die Wahl einer geeigneten Kooperationsform nach Aussagen der Befragten schwer.

Offen bleibt jedoch im Rahmen der Erhebung, wo genau die Probleme bei den befragten Unternehmen im Rahmen der Partnerschaften liegen. Die Aufnahme kooperativer Geschäftsbeziehungen kann bspw. bedingt durch ein hohes Risiko, verbunden mit einer hohen Komplexität der Beziehungspflege, die kleinen und mittleren Unternehmen in ihren Vorbereitungen und letztlich in ihrer Entscheidungsfindung blockieren. Zusätzlich fordern Kooperationen den Unternehmen ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber dem Kooperationspartner ab. Weitere mögliche Gründe, die eine schwierige Kooperationsanbahnung determinieren können, sind sprachliche und kulturelle Barrieren.

3.2 Ergebnisse zum Themenkomplex Finanzen und Controlling

Ziel dieses Abschnitts der Befragung war es, zu erheben, wieweit die Vorbereitungen der kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich der Finanzplanung fortgeschritten sind. Zusätzlich wurde eruiert, inwieweit die Unternehmen öffentliche Fördermöglichkeiten kennen und planen, diese zu nutzen.

Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad in der Kategorie Finanzen liegt nur bei 52% und ist insgesamt der zweitniedrigste Wert. Nur 18% der Unternehmen sind in die Kategorie mit einem Zielerreichungsgrad von 76-100% zu verorten, während 22% der befragten Unternehmen ihre Ziele zu 51-75% erreichen. Ein mit 43% erheblicher Teil der befragten Unternehmen weisen nur einen Zielerreichungsgrad von 26-50% auf. Gut ein Sechstel (16%) sind in die Kategorie mit einem Zielerreichungsgrad von 0-25% einzuordnen.

Die insgesamt gering ausgeprägten Zielerreichungsgrade werden bei einer detailierteren Analyse der entsprechenden Items verständlich. Dabei zeigt sich, dass nur 29% der befragten Unternehmen über einen Finanzplan verfügen und dabei auch außenwirtschaftliche Risiken berücksichtigen. Zwar haben 20% bereits einen Finanzplan, sind aber noch dabei, die Finanzierungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zur Absicherung des Devisen- und Ausfallrisikos zu prüfen. Mit der grundlegenden Erarbeitung eines Finanzplanes sind 13% der befragten Unternehmen beschäftigt. Liquiditätspläne und Finanzpläne für das Auslandsgeschäft werden bei 36% der Unternehmen noch nicht berücksichtigt. Da nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen noch keinen Finanzplan für das Auslandsgeschäft hat bzw. noch

mit der Erarbeitung beschäftigt ist, scheint in diesem Bereich ein sehr großer Nachholbedarf bei den kleinen und mittleren Logistikunternehmen zu bestehen. Viele Unternehmen sehen gerade die Erstellung eines Geschäftsplans für den jeweiligen Zielmarkt als problematisch an (DIHK 2007, 29).

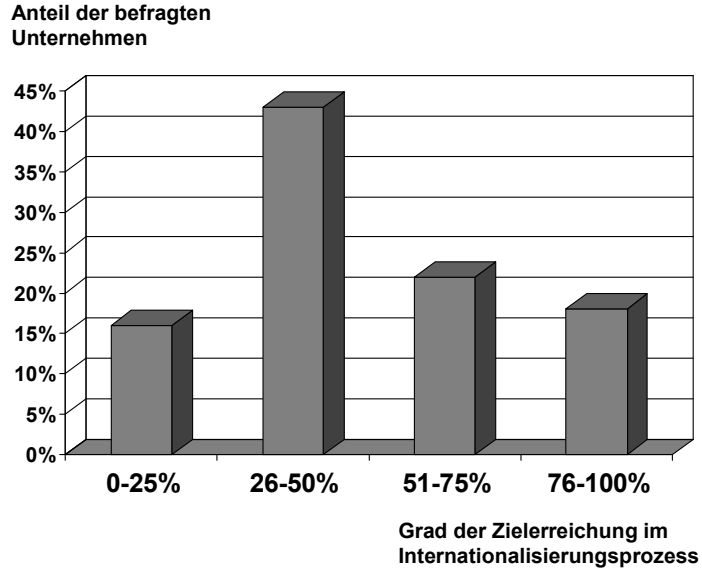


Abbildung 7: Zielerreichung in der Kategorie Finanzen und Controlling

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass ein starker Handlungsbedarf hinsichtlich der Integration des Auslandsgeschäfts in das Berichtswesen des Unternehmens besteht. Nur 21% der befragten Unternehmen berücksichtigen das Auslandsgeschäft bereits im inländischen Controlling. 10% geben an, dass erst eine teilweise Berücksichtigung vorliegt. Ein Viertel der Unternehmen beschäftigen sich derzeit mit der Integration des Auslandsgeschäfts ins Controlling. Der Anteil der Unternehmen, die das Berichtswesen noch nicht an den Erfordernissen des Auslandsgeschäfts ausgerichtet haben, ist mit 41% als hoch zu bezeichnen.

Weiterhin wurde deutlich, dass trotz bestehender öffentlicher Fördermöglichkeiten diese Möglichkeiten noch nicht in ausreichendem Maße bis zu den betroffenen Unternehmen vorgedrungen sind. Der Mehrheit der befragten Unternehmen (54%) sind die Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für das Auslandsgeschäft gänzlich unbekannt. Nur 16% haben sich im Vorfeld grundlegend über die Internationalisierungsförderungen und verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten informiert.

Lediglich 7% erklären, die Finanzierungsmöglichkeiten geprüft und nächste Schritte geplant zu haben.

Ein möglicher Grund könnte in der mangelnden Informationspolitik öffentlicher Stellen liegen. In diesem Fall ist es wünschenswert, dass öffentliche Stellen ihre Informationen über Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für das Auslandsgeschäft stärker nach außen tragen und für deren Programme geeignete Werbemaßnahmen ergreifen. Warum das Interesse an solchen Fördermöglichkeiten so gering ist, wäre im Rahmen weiterer Untersuchungen zu erfragen.

Insgesamt zeigt sich somit, dass die befragten Unternehmen hinsichtlich der finanziellen Planung der Auslandsaktivitäten deutliche Defizite aufweisen. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen gibt an, noch über keinen Finanzplan zu verfügen, der die internationale Tätigkeit absichert. Die Unternehmen sind sich zwar bewusst, dass der vorhandene Controllingrahmen an die Auslandsaktivitäten anzupassen ist, scheinen diesen Schritt jedoch nur teilweise umzusetzen. Die öffentliche Hand – wie der Bund, die Länder oder die Europäische Union – hält für kleine und mittlere Unternehmen ein Angebot von Fördermöglichkeiten bereit, die den Einstieg oder das Engagement auf Auslandsmärkten vereinfachen sollen. Einige dieser Programme erstrecken sich auch auf den finanziellen Bereich. Die befragten Unternehmen haben jedoch keine Kenntnisse über diese Möglichkeiten und nutzen diese entsprechend nicht. Bedeutsam erscheint daher, KMU einen systematischen Überblick über Förderprogramme aufzuzeigen, damit diese auch genutzt werden können.

3.3 Ergebnisse zum Themenkomplex Personalmanagement

Personal und Operative Abwicklung

Bei einem Zielerreichungsgrad von durchschnittlich insgesamt 65% bei allen befragten Unternehmen sind es immerhin 35%, die einen Zielerreichungsgrad in der Kategorie 76-100% realisieren. 26% der Unternehmen erreichen ihre Ziele in diesem Bereich zu 51-75%, 39% zu 26-50%. Kein Unternehmen gibt an, einen Zielerreichungsgrad von 0-25% aufzuweisen.

Die Auswertungen zu den einzelnen Items zeigen, dass nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen ausreichende Vorbereitungen hinsichtlich der Sicherung eines erforderlichen Personalbestandes stattgefunden haben. Lediglich 34% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie schon im Vorfeld der Internationalisierung die neuen Aufgaben kennen und diese an entsprechende Mitarbeiter verteilt haben.

Weitere 25% erklärten, dass sie die Anforderungen und Aufgaben, die mit dem Gang in internationale Märkte verbunden sind, kennen. Diese Gruppe strebt an, personelle und organisatorische Entscheidungen bedarfsgerecht und situationsbezogen zu treffen. 27% der befragten Unternehmen wollen ihre Personalressourcen erst ad hoc – wenn sich das Auslandsgeschäft konkretisiert hat – planen. Keine Personalbeschaffung streben ca. 20% der befragten Unternehmen an. Diese Gruppe plant, die neuen Aufgaben mit dem derzeitigen Personalbestand abzudecken.

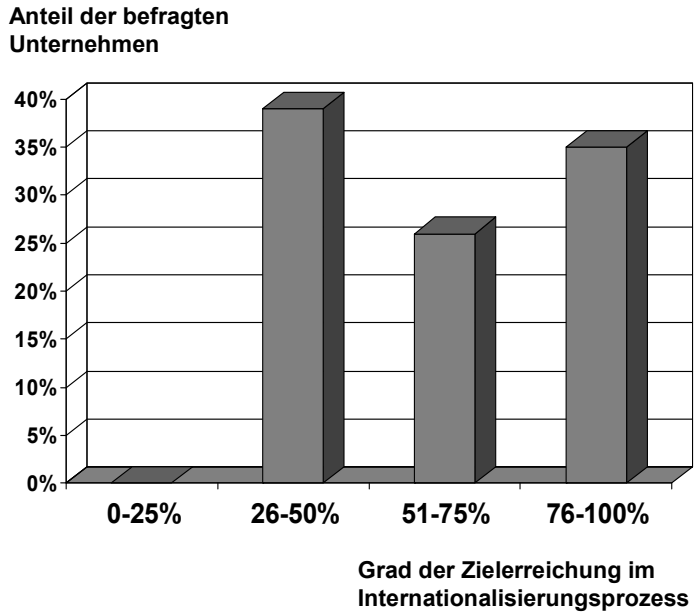


Abbildung 8: Zielerreichung in der Kategorie Personal und operative Abwicklung

Hinsichtlich erforderlicher Qualifikationen zeichnet sich ein ähnliches Bild der Vorbereitung ab. Zwar stellt die größte Gruppe mit 45% die Unternehmen dar, die sich mit den Aufgaben und damit verbundenen Qualifikationsanforderungen vertraut gemacht hat. Jedoch werden 36% der befragten Unternehmen ihr Personal hinsichtlich der neuen Anforderungen erst ad hoc qualifizieren.

Über arbeitsrechtliche Gegebenheiten, die mit dem Einsatz des inländischen Personals im Ausland und dem Einsatz des ausländischen Personals in Deutschland verbunden sind, haben sich 31% der befragten Unternehmen hinreichend informiert und sehen diesbezüglich keine Schwierigkeiten. 7% kennen arbeitsrechtliche Bedingungen für den Fall, dass ausländisches Personal in Deutschland geschult wer-

den soll. Aus welchen Quellen und von welcher zentralen Stelle Informationen hinsichtlich eines grenzüberschreitenden Einsatzes des Personals bezogen werden können, wissen 36% der befragten Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen, die noch über keine Kenntnis bezüglich arbeitsrechtlicher Bedingungen verfügen, liegt bei 27%.

Folglich ist davon auszugehen, dass die Vorbereitung hinsichtlich eines geeigneten und an internationale Bedingungen angepassten Personalmanagements noch nicht von den Unternehmen vollzogen wurde. Die befragten Unternehmen kennen zwar die Anforderungen, die ihre Mitarbeiter im internationalen Einsatz bewältigen müssen, stehen aber im Hinblick auf eine hinreichende Qualifizierung ihrer Mitarbeiter noch am Anfang. Lediglich im Bereich der notwendigen Sprachkenntnisse geben die Hälfte der Unternehmen an, dass sie über einen entsprechend qualifizierten Mitarbeiterstamm verfügen.

Typisch für kleine und mittlere Unternehmen scheint, dass die Gruppe der Unternehmen, die Personalentscheidungen ad hoc bei Entstehen und Konkretisierung einer Aufgabe treffen will, mit 50% relativ groß ist. Bedingt durch die Funktionshäufung der Mitarbeiter und die Prägung des betrieblichen Geschehens durch die Geschäftsführung werden Entscheidungen häufig aus dem Bauch heraus bei Bedarf getroffen (Eckerland/Borchert 2008, 54 ff.). Aus diesem Grund besteht in der Regel keine langfristige Personalplanung, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten absteckt.

Recht und Haftung

In diesem Bereich ist der durchschnittliche Zielerreichungsgrad mit 69% etwas höher als im Bereich Personal und operative Abwicklung. Ein deutlich höherer Teil, nämlich 47% der befragten Unternehmen, erreicht seine Ziele zu 76-100%, während 20% einen Zielerreichungsgrad von 51-75% angeben. 26% sind in die Kategorie eines Zielerreichungsgrades von 26-50% einzuordnen, 6% in die Kategorie eines Zielerreichungsgrades von 0-25%.

Im Rahmen der Auswertung der Antworten zu den einzelnen Items ist zunächst darauf hinzuweisen, dass 29% der Befragten davon ausgehen, keine juristischen und finanziellen Probleme zu bekommen, da sie sich ausreichend auf die internationale Vertragsgestaltung vorbereitet hätten. 34% der Unternehmen geben an, die international gebräuchlichen Zahlungs- und Lieferbedingungen zu kennen und somit auch innovative Wege der Konfliktlösung. 49% der Unternehmen wissen, dass die Zahlungsbedingungen verhandlungsabhängig sind. Lediglich 12% der Unternehmen erklären, dass sie nicht genau wissen, wie sich Liefer- und Zahlungsbedingungen im internationalen Geschäft auf ihr Unternehmen auswirken.

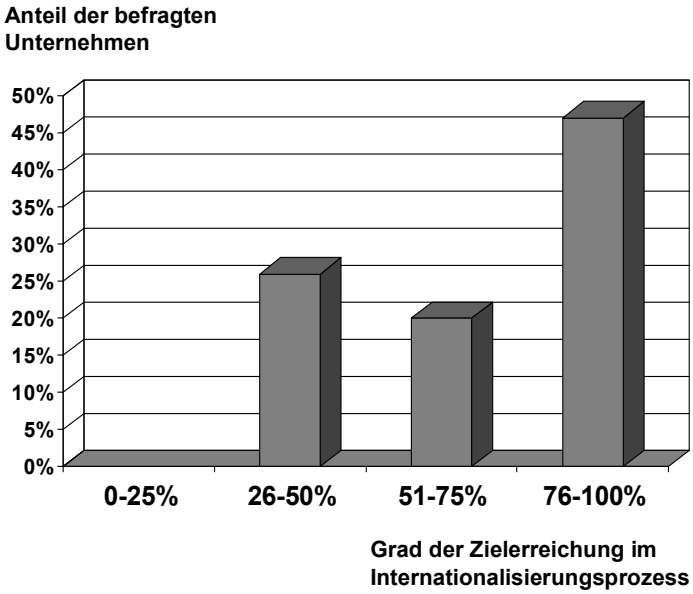


Abbildung 9: Zielerreichung in der Kategorie Recht und Haftung

Die zweite Frage dieses Fragenblocks zielte darauf ab, zu überprüfen, ob sich die Unternehmen mit der Rechtspraxis im Zielmarkt auskennen. 37% antworten, dass sie zwar über Informationen verfügen, aber bei Bedarf einen Experten hinzuziehen werden. Fachleute vor Ort, die ihre Informationen zur Verfügung stellen, werden von 32% der Unternehmen einbezogen.16% der befragten Unternehmen befinden sich derzeit im Informationsprozess hinsichtlich der Rechtspraxis im Zielmarkt, während ebenfalls 16% sich mit der Rechtspraxis noch nicht befasst haben. Es wird deutlich, dass der Stand der Vorbereitung bei den befragten Unternehmen in diesem Themenfeld noch nicht weit fortgeschritten ist.

Mit den wichtigsten Haftungsregelungen im Zielmarkt vertraut und auch auf die Auswirkungen vorbereitet haben sich ca. die Hälfte der befragten Unternehmen. 27% geben an, die wichtigsten Haftungsfragen zu kennen und zu wissen, wie sie von den deutschen Regelungen abweichen. Bisher einige Informationen gesammelt haben 9% der Unternehmen. 18% geben an, dass sie noch keine Recherchen über Haftungsfragen angestellt haben.

Im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingen der Internationalisierung scheinen die befragten Unternehmen hinreichend vorbreitet zu sein. Dies liegt sicherlich darin begründet, dass eine rechtliche Absicherung des Gangs in den internationalen

Markt als grundlegende Voraussetzung angesehen werden kann. Die Unternehmen ziehen in ihre Überlegungen entsprechende externe Experten hinzu, um hinreichend abgesichert zu sein. Da eine solche Auftragsvergabe für die mit nur geringen finanziellen Ressourcen ausgestatteten kleinen und mittleren Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist, erscheint es sinnvoll, Materialien in Form von Leitfäden oder Broschüren zu entwickeln, die die Unternehmen mit ersten Informationen zur internationalen Rechtspraxis versorgen.

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Logistik-KMU zwar in einem eher fortgeschrittenen Stadium der Internationalisierung befinden. Dennoch ergeben sich in den drei Themenkomplexen Marketing, Finanzen und Personalmanagement diverse Lücken und Defizite, die die weitere Internationalisierung enorm erschweren. Neben einer häufig mangelnden Verkettung von Unternehmens- und Marketingstrategie und fehlenden Kundenanalysen sind vielfach nicht vorhandene Finanzpläne, unzureichende Kenntnisse über öffentliche Fördermöglichkeiten und mangelnde Controllingtools sowie ein eher rudimentäres Personalmanagement zu konstatieren. Insofern liefern die vorliegenden Ergebnisse stichhaltige Indizien für die Stützung der eingangs formulierten These, dass sich Logistik-KMU im interessanten Zukunftsmarkt der internationalen Kontraktlogistik in einer schwierigen Situation der systematischen Gestaltung des Internationalisierungsprozesses befinden.

Damit Logistik-KMU die Chance haben, sich aus dieser problematischen Situation zu befreien, wird eine wirksame Unterstützung von Logistik-KMU als sinnvoll erachtet. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, geeignete Maßnahmen zu konzipieren, mit denen Logistik-KMU die vorhandenen Lücken im international ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Instrumentarium schließen können. Eine mögliche Unterstützung kann einerseits darin liegen, geeignete Weiterbildungsmodule zur Kontraktlogistik zu entwickeln und am Weiterbildungsmarkt anzubieten. Andererseits bietet ein Internationalisierungsleitfaden für diese spezifische Klientel die Gelegenheit der selbständigen Weiterbildung. Angesichts der knappen Finanz- und Personalressourcen in KMU erscheint dieser zuletzt genannte Weg besonders geeignet zu sein, um ein professionelles Management des Internationalisierungsprozesses in der Praxis von Logistik-KMU verstärkt zu etablieren. Für die Gestaltung eines solchen Internationalisierungsleitfadens bietet es sich angesichts der empirisch erhobenen Defizite an, dem Controllinginstrument der Balanced Scorecard eine besondere Position einzuräumen. Eine Balanced Scorecard erfasst und

verknüpft nicht nur finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen systematisch miteinander, sondern unterstützt auch die Strategieentwicklung und -umsetzung. Die systematische Verknüpfung mehrerer unternehmensrelevanter Dimensionen und die Ableitung bereichsspezifischer Kennzahlen erlaubt die integrierte Entwicklung eines Unternehmens in strategischer, organisationaler, qualifikatorischer und performativer Hinsicht (Kaplan/Norton 1997, 23). Damit Logistik-KMU den Leitfaden selbständig im eigenen Unternehmen anwenden können und wollen, ist eine zielgruppenorientierte Gestaltung des Leitfadens unabdingbar notwendig. Dazu gehört beispielsweise die Präsentation prägnanter Checklisten, systematisch und übersichtlich aufbereiteter Informationen zu den relevanten Themenbereichen sowie eines leicht nachvollziehbaren Beispiels einer Balanced Scorecard für Logistik-KMU.

Für die betriebswirtschaftliche KMU-Forschung ergeben sich im Zusammenhang mit der Entwicklung und dem Einsatz eines solchen Leitfadens weitere interessante Forschungsfragen. Es besteht die Chance, Anwendungsvoraussetzungen, Akzeptanz- und Implementierungsprobleme sowie relevante Erfolgsfaktoren, Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Zielgrößen sowie Gestaltungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard in Logistik-KMU empirisch genauer zu analysieren. Die Ergebnisse solcher Studien können dann weitere Impulse für die Internationalisierung dieser Klientel geben.

5 Literaturverzeichnis

DIHK (2007)
Going International – Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandgeschäft. Ergebnisse der IHK/AHK-Unternehmensumfrage 2007 – Bundesweite Auswertung. Berlin: DIHK.

Eckerland, J./Borchert, M. (2008)
Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Borchert, M./Heinen, E./Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen. Ingolstadt: Heizmann: 51-79.

Kaplan, R.S./Ḭ orton, D.P. (1997)
Balanced Scorecard-Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

KfW Bankengruppe (2007)
Mittelstandsmonitor 2007. Frankfurt am Main.

Klaus, F. (2003)
Die Top 100 der Logistik 2003. Eine GVB-Studie (Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik) zu Marktsegmenten, Marktgröße und Marktführern in der deutschen Logistik-Dienstleistungswirtschaft. Hamburg: Deutscher Verkehrsverlag.

Klaus, F./Kille, C. (2006)
Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Hamburg.

O. V. (2008)
Oliver Wyman-Studie „Mythen der Kontraktlogistik" (Presseinformation), http://oliverwyman.com/de/pdf_files/PM-Logistik-Studie_UPDATE_digital.pdf.

RKW (2008)
Kompetenzcheck International,
http://www.rkw.de/02_loesung/Tools/KompetenzCheck/index.html

Stölzle, W. et al. (2007)
Handbuch Kontrakt-Logistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen, 1. Auflage. Weinheim: Wiley-VCH.

Tripp, C. (2004)
Mittelstand und Kontraktlogistik: Chancen und Risiken mittelständischer Logistikdienstleister in der Kontraktlogistik, Arbeitspapier Fraunhofer ATL. Nürnberg.

Zimmermann, B. (2004)
Kontraktlogistik als Zukunftsmarkt der Logistikdienstleistungswirtschaft? Mittelstandskongruenz und Entwicklung eines mittelstandsgerechten Vertriebsmodells,
http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=97280949x&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=97280949x.pdf.

Eva Ahlene, Rolf Dobischat

Fachgebiet Wirtschaftspädagogik
am Institut für Berufs- und Weiterbildung
an der Universität Duisburg-Essen

Qualifizierung zum „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“ – Ein Beitrag zur systematischen Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Logistikunternehmen

Inhalt

1 Problemstellung ... 107

2 Qualifikationskonzept „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“ ... 109

2.1 Ansatz und Ziel der Qualifizierung ... 109

2.2 Struktur und Inhalte der Qualifizierung ... 109

2.3 Zertifizierung der Qualifizierung ... 114

3 Ergebnisse der Evaluation ... 117

3.1 Ziel und Methode ... 117

3.2 Ausgewählte Ergebnisse ... 117

4 Schlussbemerkungen ... 121

5 Literatur ... 123

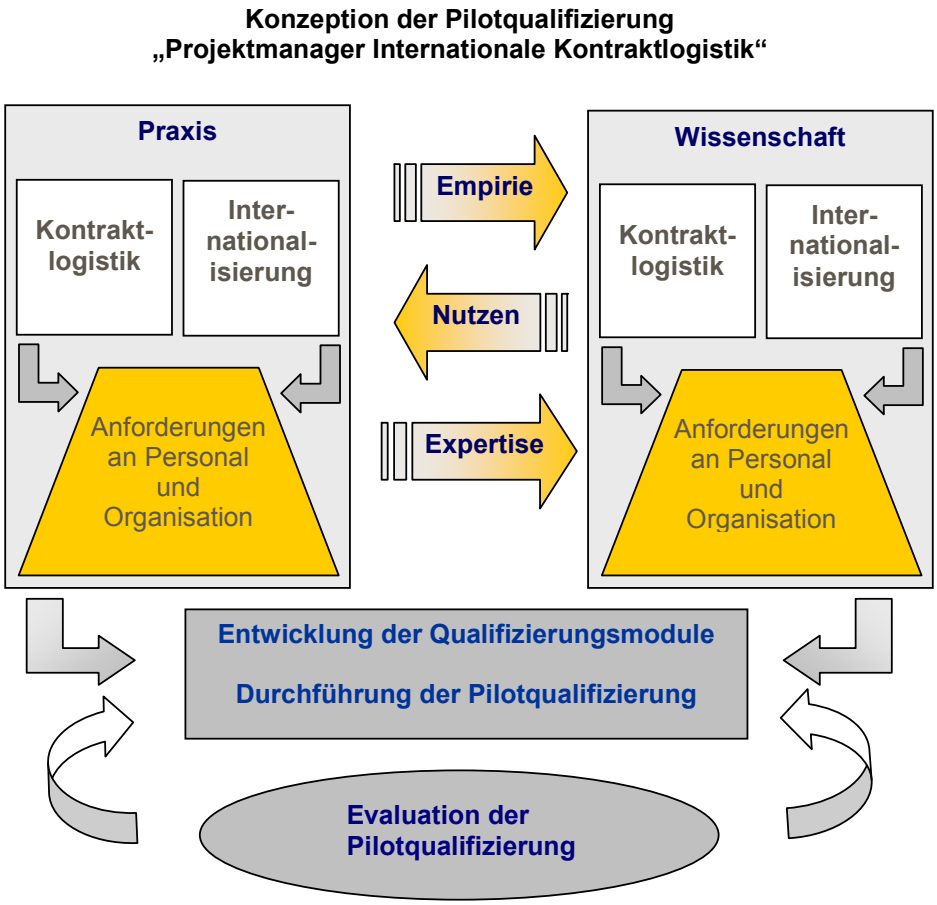
1 Problemstellung

Die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung auch kleiner und mittelständischer Logistikunternehmen rückt verstärkt auch die Frage der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in den Mittelpunkt personalpolitischer Aktivitäten. Gerade in einer sich dynamisch wandelnden Branche wie der Logistik sind die Beschäftigten permanent mit neuen Qualifikationsanforderungen konfrontiert, die auf betrieblicher Ebene differenzierte Weiterbildungsnotwendigkeiten auslösen – insbesondere dann, wenn es sich um die Erschließung neuer Geschäftsfelder wie bspw. der Kontraktlogistik handelt. Aktuelle empirische Untersuchungen belegen (vgl. BMBF 2009; Straube 2008; Wittenbrink 2008; Bott/Schade 2006), dass das Qualifikationsprofil in der Logistik sehr breit gefächert ist und sich in einem breiten Spektrum von fachlichen und überfachlichen Qualifikationen bewegt.

Vor dem Hintergrund verstärkter Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Logistikdienstleistern im Geschäftsmodell der Kontraktlogistik war es ein Untersuchungsziel im Projektvorhaben Int-PEM[1], exemplarische Qualifizierungsmodule für Mitarbeiter in der Kontraktlogistik in kleinen und mittelständischen Logistikunternehmen (KMU) zu konzipieren, praktisch umzusetzen und die Ergebnisse zu evaluieren.

Die Ausgangsbasis für die Ergebnisgewinnung bildeten Expertengespräche und betriebliche Fallstudien, die um Analysen des Bildungsmarktes ergänzt wurden (vgl. Ahlene/Dobischat 2008, S. 79 ff.). Die als relevant identifizierten Themenfelder für die Qualifizierung wurden im Dialog im Rahmen von Workshops mit betrieblichen Experten der Logistikpraxis diskutiert, ausdifferenziert und an betriebliche Bedarfslagen adaptiert. Auf dieser Grundlage wurden Qualifizierungsmodule konzipiert und praktisch erprobt. Um den Erfolg der Qualifizierung, also den Transfer vom Lern- ins Funktionsfeld zu „messen“, wurde die Qualifizierung zu verschiedenen Untersuchungszeitpunkten evaluiert (vgl. Abbildung 1.).

[1] Das Forschungsprojekt Int-PEM („Internationales Performance Measurement im Rahmen der Internationalisierung von KMU-Logistikunternehmen“) ist gefördert (FKZ 01HQ0505) durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Projektträger ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) in Bonn.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1: Konzeption der Pilotqualifizierung

Im folgenden Beitrag wird die konzeptionelle Struktur der Qualifizierung dargestellt und zentrale Befunde aus der Evaluation thematisiert, die als Eckpunkte einer Optimierung an den Bedarfen des Weiterbildungsmarktes angesehen werden können.

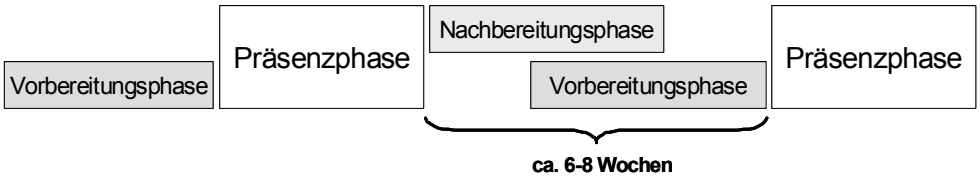
2 Qualifikationskonzept „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“

2.1 Ansatz und Ziel der Qualifizierung

Das Qualifizierungskonzept „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“ stellt darauf ab, fachliches wie auch überfachliches Basiswissen und Handlungskompetenz für das Tätigkeitsfeld der Kontraktlogistik – als einem speziellem Segment des Logistikmanagements – zu vermitteln. Adressaten des Weiterbildungsangebots sind verantwortliche Führungskräfte in kleinen und mittelständischen logistischen Dienstleistungsunternehmen, die internationale Kontraktlogistikprojekte akquirieren, planen und umsetzen. Der Adressatenkreis rekrutiert sich folglich aus Personen, die bereits mit breiten beruflichen Erfahrungen in der Logistikbranche ausgestattet sind, jedoch in der Abwicklung von Kontraktlogistikprojekten bislang nur über eine unvollständige Kompetenzbasis verfügen. Für die inhaltliche Ausgestaltung des Qualifizierungskonzeptes wurde daher ein Kompetenzprofil definiert, das sich an den Aufgaben in der Kontraktlogistik (Akquisition, Bewertung, Entscheidungsparameter, vertragliche Gestaltung, Umsetzung, Controlling etc.) orientiert. Der inhaltliche Fokus der Weiterbildung resultiert einerseits aus der Analyse der Praxiserfordernisse und der Voraussetzungen des betrieblichen Adressatenkreises, andererseits aus den generellen Zielen des Forschungsprojektes Int-PEM, die Konturen einer Internationalisierung von Logistik-KMU im Bereich der Kontraktlogistik abzustecken. Die Qualifizierungsinhalte sollen Verantwortliche aus Logistik-KMU dazu befähigen, entsprechende Strategien zu entwickeln, Instrumente einsetzen und juristische Fragen abzuwägen, die zu einer betrieblichen Entscheidung für oder gegen Kontraktlogistikgeschäfte auf internationaler Ebene führen.

2.2 Struktur und Inhalte der Qualifizierung

Das Weiterbildungsangebot ist modular in fünf verschiedene Themenbausteine mit einer Gesamtdauer über einen Zeitraum von 6 Monaten (16 Präsenztage) gegliedert. Der gewählte Zeitrahmen orientierte sich an den betrieblichen Freistellungszeiten der Teilnehmer, da die Qualifizierung in Teilzeitform neben der beruflichen Tätigkeit durchgeführt wurde. Dadurch ergab sich eine dreiphasige Modulstruktur zwischen Vorbereitungs-, Präsenz- und Nachbereitungsphasen (vgl. Abbildung 2), wobei die Vorbereitungsphase die Aufgabe hatte, die Teilnehmer in der selbstständigen Bearbeitung der Lernmaterialien anzuleiten.



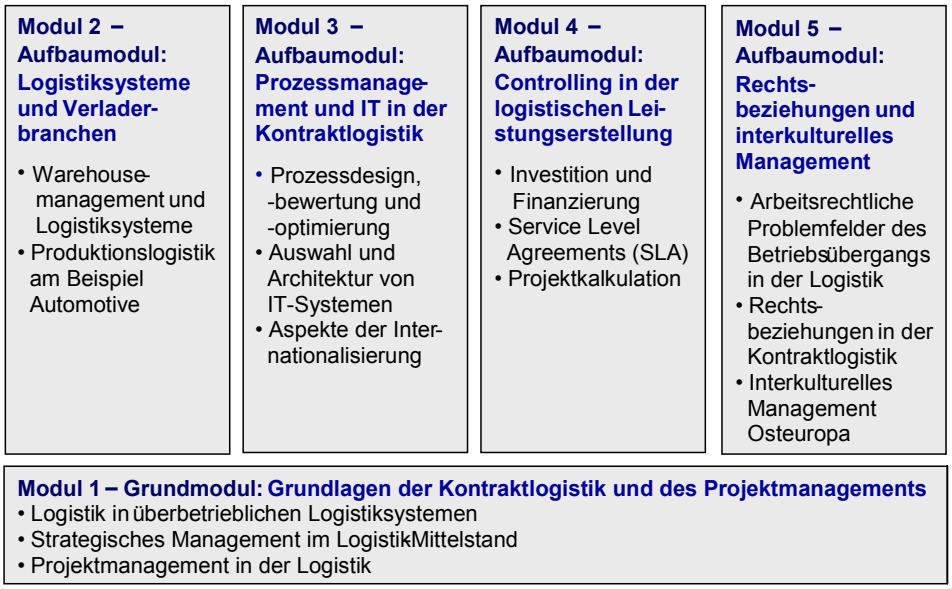
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2: Struktur des zeitlichen Ablaufs

Mit dieser Struktur war das Ziel verbunden, den inhaltlichen Level der unterschiedlich vorhandenen Kompetenzen bei den Teilnehmern anzunähern, um damit die Praxisrelevanz der Themen durch die eigenverantwortliche Formulierung von Problemstellungen aus dem individuellen (betrieblichen) Arbeitsfeld im (Lern)Prozessverlauf zu ermöglichen. Zudem sollte mit dieser Strukturvorgabe eine inhaltliche Reflexion erreicht werden, die sicherstellt, dass der betriebliche Verwendungskontext des Erlernten immer im Blickfeld steht und der Transfer konkret überprüft werden kann.

Ausgangspunkt der Qualifizierung bildet ein Basismodul zu den Grundlagen der Kontraktlogistik und des Projektmanagements. Die darauf aufbauenden, im Projekt Int-PEM erarbeiteten und von der Praxis priorisierten Inhalte, wie Prozessanalyse, Controlling, Projektmanagement, ERP-Systeme[1], Rechtliche Aspekte, Kundenkenntnisse etc. wurden nach inhaltlichen Kriterien in Module eingearbeitet. Ausgehend vom Basismodul wurden themenbezogene Schwerpunkte im strategischen Management/Projektmanagement und bei ausgewählten Instrumenten zur Branchenanalyse gesetzt. Die folgenden drei Aufbaumodule vermitteln spezifische Kenntnisse zu Logistiksystemen, zum Prozessmanagement und zum Controlling in der Kontraktlogistik. Das fünfte und abschließende Modul thematisiert besondere Aspekte aus juristischer Perspektive wie auch Verfahrensweisen des Interkulturellen Managements, was als Voraussetzung für die Internationalisierung von Logistik-KMU angesehen werden kann (vgl. Abbildung 3).

[1] Bei Enterprise Resource Planning (ERP)-Systemen handelt es sich um komplexe Anwendungssoftware zur Unterstützung der gesamten Ressourcenplanung eines Unternehmens, welche u. a. in den betrieblichen Funktionsbereichen Materialwirtschaft, Produktion und Controlling eingesetzt werden.


Modul 2 – Aufbaumodul: Logistiksysteme und Verlader-branchen
• Warehouse-management und Logistiksysteme
• Produktionslogistik am Beispiel Automotive
Modul 3 – Aufbaumodul: Prozessmanage-ment und IT in der Kontraktlogistik
• Prozessdesign, -bewertung und -optimierung
• Auswahl und Architektur von IT-Systemen
• Aspekte der Inter-nationalisierung
Modul 4 – Aufbaumodul: Controlling in der logistischen Lei-stungserstellung
• Investition und Finanzierung
• Service Level Agreements (SLA)
• Projektkalkulation
Modul 5 – Aufbaumodul: Rechts-beziehungen und interkulturelles Management
• Arbeitsrechtliche Problemfelder des Betriebsübergangs in der Logistik
• Rechts-beziehungen in der Kontraktlogistik
• Interkulturelles Management Osteuropa
Modul 1 – Grundmodul: Grundlagen der Kontraktlogistik und des Projektmanagements
• Logistik in überbetrieblichen Logistiksystemen
• Strategisches Management im LogistikMittelstand
• Projektmanagement in der Logistik

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3: Gesamtstruktur der Qualifizierung

Das Basismodul *„Grundlagen in der Kontraktlogistik und des Projektmanagements“* ist unterteilt in mehrere Themenblöcke (vgl. Tabelle 1). Das Thema „Kontraktlogistik in überbetrieblichen Logistiksystemen“ ermöglicht Einblicke in die Gestaltung der Kostenperspektive in den Bereichen Transport, Bestandshaltung, Handling und Administration. Vermittelt wird das Basiswissen für Kontraktlogistikgeschäfte bzw. -projekte mit besonderem Bezug auf mittelständisch geprägte Unternehmen im Aktionsfeld osteuropäischer Länder unter der besonderen (erfahrungsbasierten) Betrachtung von Chance-Risikoabwägungen. Mit dem Thema „Strategisches Management im Logistik-Mittelstand“ werden Maßnahmen und Instrumente zur Diskussion gestellt, die es erlauben – unabhängig vom alltäglich operativen Geschäft – langfristige Unternehmensziele unter Einbeziehung von Branchen-, Markt- und Standortanalysen und Kundenwünschen ins Blickfeld zu nehmen, um systematisch und methodenbasiert die Voraussetzungen zu schaffen, zukunftsfähige Geschäftspotenziale identifizieren zu können. Aufgabe des Moduls ist es, Instrumente und Methoden für effizientes Projektmanagement unter Einbezug zahlreicher Praxisbeispiele am Beispiel von Phasenverläufen in Kontraktlogistikprojekten (Ausschreibung, Projektsteuerung, Umsetzung) vorzustellen.

Im zweiten Modul *„Logistiksysteme und Verladerbranchen"* (vgl. Tabelle 1) werden unter dem thematischen Schwerpunkt „Warehousemanagement und Logistiksysteme" in praxisnahen Beispielen die Auswahl der richtigen Lagerkonzepte, der Einsatz geeigneter Materialflusstechnologie einschließlich Informations- und Kommunikationstechnik sowie zahlreiche Methoden zur Analyse und Optimierung des bestehenden Lagersystems vermittelt. Dabei wird auf grundlegende Kenntnisse über Lagerhaltung, Technikeinsatz, Gestaltung innerbetrieblicher Logistikprozesse und Logistiksysteme mit einem Blickwinkel auf die Zusammenhänge zwischen Transport-, Lager-, Bestands- und Handlingkosten bei Variation der Standortanzahl und der Abhängigkeit der konkreten Konfiguration von Logistiksystemen (Einflussgrößen wie Sortimentsbreite, Mengen-/Absatzschwankungen, Wertdichte der Produkte, Anforderungen an den Logistikservice) eingegangen. Zukünftige Projektmanager der Kontraktlogistik erlangen in diesem Modul Kompetenzen, die sie befähigen, bestehende Lagersysteme wie auch Planungs- und Optimierungsprozesse nach neuesten Methoden und Techniken zu analysieren, um Lagerprozesse effizienter gestalten und dadurch dem potenziellen Kunden optimale Lager- und Logistiksysteme anbieten zu können. Das zweite Themenfeld „Produktionslogistik am Praxisbeispiel Automotive" thematisiert die Anforderungen an die unterschiedlichen Sparten der Beschaffungslogistik, der Lagerhaltung und der Distributionslogistik aus Sicht der Verladerbranche, um die logistischen Dienstleister in die Lage zu versetzen, maßgeschneiderte Konzepte für den Kunden entwickeln zu können. Hierbei wird auf die Produktionslogistik verschiedener Kundenbranchen eingegangen und die wesentlichen Merkmale der verschiedenen Verladerbranchen, wie etwa Automotive, Maschinenbau, Healthcare, Chemie, Food dargestellt.

„IT und Prozessmanagement in der Kontraktlogistik" als Oberthema eines weiteren Qualifizierungsbausteins (Modul 3) dient der Grundlegung zur Beurteilung des Einsatzes integrierter IT-Plattformen beim Prozessmanagement (vgl. Tabelle 1). Gegenstand ist die Darstellung und Analyse von Geschäftsprozessen als Ausgangspunkt einer Schwachstellenidentifikation zwecks Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen. Darüber hinaus bietet das Modul Hilfestellungen in der Auswahl von IT-Systemen, dem Aufbau eines IT-Pflichtenheftes und Entscheidungshilfen bei der Auswahl der IT-Unterstützung im logistischen Umfeld. Inhaltlich stehen hier IT-Systeme, vornehmlich ERP-Systeme, Schnittstellen, Prozessabläufe und deren Ermittlung und Darstellung im Mittelpunkt. Dabei werden Beurteilungskriterien für Stärken-Schwächen-Analysen unter Berücksichtigung der Problemfelder Datensicherheit, System-Performance an den einzelnen Clients, Administrationsaufwand, Zukunftssicherheit, Kompatibilität, Übertragungsgeschwindigkeiten etc. herausgearbeitet, wobei im Mittelpunkt jedoch softwareunterstützte Prozessoptimierungen und deren Abbildung im IT-System stehen. Mit diesem Modul wird ein breites Spektrum von Handlungszielen verfolgt; so wird nicht nur ein allgemeines

Prozessverständnis entwickelt, sondern auch die Fähigkeit, Prozessdarstellungen lesen und durchführen zu können sowie gängige Systemlandschaften und Varianten von IT-Systemen hinsichtlich Funktion und Praxiseinsatz bewerten zu können.

Inhalte der Qualifizierungsmodule		
Grundlagen und Projektmanagement (Modul 1)		
Tag	**Thema**	**Inhalte**
1	Grundlagen Kontraktlogistik	Grundlagen und Verständnis von Kontraktlogistik Kontraktlogistik in überbetrieblichen Logistiksystemen
2	Strategisches Management Branchenanalyse	Strategien, Positionierung Osteuropa, Standortanalyse, Märkte, Länderspezifika
3	Projektmanagement (in Logistik-KMU)	Ausschreibung (Als Beispiel)
4	Projektmanagement (in Logistik-KMU)	Bearbeitung und Umsetzung
Logistiksysteme und Verladerbranchen (Modul 2)		
Tag	**Thema**	**Inhalte**
1	Warehousemanagement und Logistiksysteme	Warehousemanagement/ Inhouselogistik
2	Warehousemanagement und Logistiksysteme	Logistiksysteme extern, Schnittstellen
3	Produktionslogistik und Verladerbranchen	Beispiele aus 2-3 Branchen (Automotive, Textil, usw.)
Prozessmanagement und IT-Systeme in der Logistik (Modul 3)		
Tag	**Thema**	**Inhalte**
1	IT-Systeme und Schnittstellen	Prozessmanagement/ Darstellung, Analyse, ERP-Systeme etc.
2	IT-Systeme und Schnittstellen	Prozessmanagement/ Darstellung, Analyse, ERP-Systeme etc.
3	IT-Systeme und Schnittstellen	Prozessmanagement/ Darstellung, Analyse, ERP-Systeme etc.
Controlling der logistischen Leistungserstellung (Modul 4)		
Tag	**Thema**	**Inhalte**
1	Investition und Finanzierung	Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten und -instrumente
2	Service Level Agreements (SLA) Planungsrechnung	Verladerbezogene Datenanalyse
3	Projektkalkulation	Kalkulationsmethoden/ Faktoren
Rechtsbeziehungen und interkulturelles Management (Modul 5)		
Tag	**Thema**	**Inhalte**
1	Arbeitsrecht	Rechtliche Aspekte zu Arbeit und Arbeitsverhältnissen, Fragen des Betriebsübergangs im Rahmen von Outsourcingprozessen, BGB § 613a
2	Logistikrechtsbeziehungen	Rechtsbeziehungen zwischen Logistik-dienstleistern und Kunden (u.a. Vertragshaftung, Haftungsaspekte und Versicherung)
3	Interkulturelles Management	Länderspezifika kultureller Art in Mittel- und Osteuropa bei der Akquisition und Umsetzung von Kontraktlogistikprojekten,

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 1: Inhalte der Qualifizierung

Das vierte Modul *„Controlling der logistischen Leistungserstellung"* setzt sich u.a. mit den Ansätzen und Instrumenten der „Investition und Finanzierung" von Kontraktlogistikprojekten auseinander (vgl. Tabelle 1). Es wird ein Überblick über statische und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung vermittelt und geeignete Lösungsansätze für Finanzierungsformen im speditionellen Mittelstand unter der Akzentuierung von Chance-Risiko-Gesichtspunkten aufgezeigt. Einen weiteren Schwerpunkt bilden „Service Level Agreements (SLA)" und deren unterschiedliche vertragliche Ausgestaltungen in Bezug auf die jeweiligen Dienstleistungstiefen bei Kontraktlogistikgeschäften. Neben den relevanten Details bei Vertragsgestaltungen werden auch die Planungsrechnungen und entsprechende Methoden betrachtet, die bei der Definition von Service Levels und deren Beurteilung zum Einsatz kommen können. In einem weiteren Qualifizierungsbaustein dieses Moduls (vgl. Tabelle 1) wird die Frage der „Projektkalkulation" von Logistikkontrakten aufgegriffen, denn die komplexen Leistungsstrukturen und die längerfristige Bindung finanzieller Ressourcen erfordern nicht nur sorgfältige Projektkalkulationen, sondern auch permanentes Monitoring der Kosten, der Qualität und der Produktivität. Ziel ist es, die zur Projektkalkulation erforderlichen Parameter kennenzulernen und praktisch anwenden zu können.

„Rechtsbeziehungen und Interkulturelles Management" als abschließendes fünftes Modul greift die relevanten arbeitsrechtlichen Themen des Betriebsübergangs als Folge von Outsourcingprozessen (individuelle und kollektive Vertragsebene) in der Kontraktlogistik auf (vgl. Tabelle 1). Darüber hinaus werden Fragen der marktüblichen Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) für Logistikverträge und versicherungsrechtliche Problemfelder bei Logistikkontrakten im nationalen und internationalen Kontext abgehandelt. Das Seminarthema „Interkulturelles Management Osteuropa" nimmt Aspekte sozialkommunikativer und kultureller Zusammenarbeit auf (vgl. Tabelle 1). So existieren insbesondere im osteuropäischen Wirtschaftsraum kulturelle Besonderheiten, z.B. bei der Geschäftsanbahnung, im Umgang mit Geschäftspartnern sowie bei der formalen und informellen Kommunikation, wofür die Adressaten der Seminarreihe sensibilisiert werden müssen, um dauerhafte und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen aufbauen zu können.

2.3 Zertifizierung der Qualifizierung

Um die Weiterbildung nicht nur für die projektbeteiligten Betriebe, sondern auch für die Adressaten attraktiv zu gestalten, wurde der erfolgreiche Abschluss mit einem Zertifikat der Universität Duisburg-Essen versehen. Die universitäre Zertifizierung orientierte sich an folgenden Kriterien:

- Die Zulassungsvoraussetzungen wurden so festgelegt, dass jeder zur Teilnahme zugelassen wurde, der bereits ein berufsqualifizierendes Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule erfolgreich abgeschlossen hat oder eine – im Regelfall mehrjährige – Berufserfahrung nachweisen konnte. Die Teilnehmerzahl des Lehrgangs wurde auf 13 Personen begrenzt, die dem Kompetenz- und Tätigkeitsprofil der Adressatengruppe entsprach.
- Die zu vermittelnden Inhalte mussten einerseits dem state of art des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses im Kontext des Projektes Int-PEM entsprechen, andererseits mussten die praxisbezogenen Anforderungen so definiert werden, dass sie für den Dialog zwischen Theorie und Praxis tauglich sind.
- Für die Zertifikatsvergabe war weiterhin wichtig, dass sowohl die Marktfähigkeit der Qualifizierung (im Sinne wissenschaftlicher Weiterbildung) als auch der konkrete Nutzen für die Teilnehmer begründbar ist. Mit einer im Projekt Int-PEM durchgeführten Analyse über das marktpräsente Bildungsangebot für die Kontraktlogistik-Weiterbildung konnte gezeigt werden, dass es zwar erste Qualifizierungsangebote zum Gegenstandsbereich gibt, die jedoch mit der Qualifikationsmaßnahme nicht unmittelbar vergleichbar waren (vgl. Ahlene/Dobischat 2008), sodass mit dem Konzept „Projektmanager Internationale Kontraktlogistik“ am Weiterbildungsmarkt ein Alleinstellungsmerkmal erreicht wurde. Dies bezieht sich nicht nur auf die wissenschaftliche Fundierung und die hohe betriebliche Praxistauglichkeit der Inhalte, sondern schließt die Vermittlung von ausgeprägten Transferpotenzialen, die die Adressaten erwarben, mit ein.

Der Erwerb des Zertifikates der Universität Duisburg-Essen war an folgende Rahmenbedingungen geknüpft:

- Voraussetzung war die verpflichtende Teilnahme an vier von fünf Modulen mit einem Gesamtvolumen von 16 Präsenztagen. Teilnehmern mit einer geringeren Zeitpräsenz war es nicht möglich, ein Zertifikat mit Leistungsbewertungspunkten (ECTS[1]) zu erhalten; ihnen wurde lediglich eine Teilnahmebescheinigung ausgestellt.
- Der Erwerb eines Zertifikats mit ECTS-Leistungsbewertung war an den Nachweis einer qualifizierten Leistung während oder nach Abschluss der Weiterbildung gebunden. Der Leistungsnachweis konnte entweder durch eine Inhaltspräsentation in Abstimmung mit den Lehrenden oder in Form einer schriftlichen Hausarbeit in Anlehnung an die vermittelten Qualifizierungsinhalte erbracht werden.

[1] ECTS = European Credit Transfer System.

Diese Rahmensetzung orientierte sich am zeitlichen Umfang der Qualifizierungsmaßnahme und am Leistungspunktebewertungssystem nach der ECTS-Punkte-Bewertung. Der Zeitaufwand als Bemessungsgrundlage berrechnet sich aus den Präsenzzeiten multipliziert mit der Anzahl der vorgegebenen Stunden und der Zeitkomponente des Eigenanteils in den Selbstlernphasen (workloads) (vgl. Tabelle 2).

Qualifizierungs-Modul	Inhalt	Anzahl der Tage (Präsenz)	Anzahl der Stunden (Präsenz)	Anzahl der Stunden (Eigenanteil)
Modul 1	Grundmodul „Grundlagen der Kontraktlogistik und des Projektmanagements“	4	32	20
Modul 2	Aufbaumodul „Logistiksysteme und Verladerbranchen“	3	24	15
Modul 3	Aufbaumodul „IT und Prozessmanagement in der Logistik“	3	23	20
Modul 4	Aufbaumodul „Controlling der logistischen Leistungserstellung“	3	24	25
Modul 5	Aufbaumodul „Rechtsbeziehungen und interkulturelles Management“	3	24	40
Gesamtumfang der Qualifizierungsmaßnahme		16	105	120

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2: Zeitlicher Umfang der Qualifizierung

Die Präsenzzeiten in den Modulen umfassen insgesamt 105 Unterrichtsstunden. Die Selbstlernzeiten (workloads) beziffern sich auf 120 Stunden, wobei im Modul „Rechtsgrundlagen in der Kontraktlogistik“ ein im Projekt Int-PEM konzipierter Studienbrief im Umfang von 80 Seiten zum Einsatz gelangte. Für einen qualifizierten Leistungsnachweis werden 45 Stunden angesetzt, sodass insgesamt ein Arbeitsaufwand von 270 Stunden für die Qualifizierungsmaßnahme aufgebracht werden muss, was neun ECTS-Punkten entspricht, die im Rahmen des Leistungsbeurteilungssystems, wie bspw. in weiterbildenden Studiengängen, angerechnet werden können. Mit dieser Anrechnungspraxis wurde der Versuch unternommen, an die derzeit geführte Debatte über die Öffnung der Hochschulen im Rahmen der Weiterbildung anzuknüpfen (vgl. stellvertretend KMK 2009, Wolter 2009, BDA 2008).

3 Ergebnisse der Evaluation

3.1 Ziel und Methode

Bereits in der Planungsphase wurde entschieden, die Qualifizierungsmaßnahme auf Grund ihres expliziten Pilotcharakters durch die Lehrgangsteilnehmer zu evaluieren, um den Lehrgang als transferfähiges Produkt analog zu den Zielen des Projektes Int-PEM marktkompatibel zu gestalten. Für die Evaluation wurde methodisch ein formativer Ansatz gewählt, um den Durchführungsprozess zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu reflektieren und damit Veränderungs- und Anpassungsnotwendigkeiten bereits im Prozessverlauf vorzunehmen zu können.

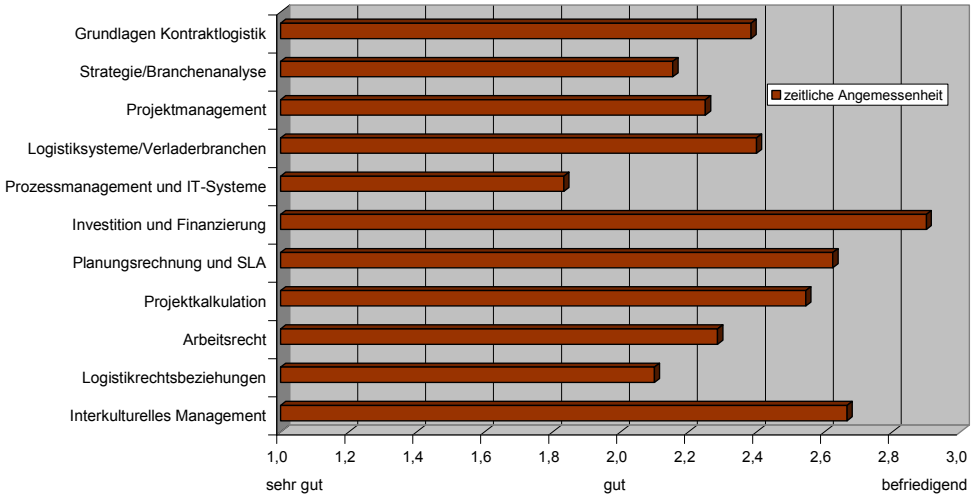
Der vollzogene Evaluationsprozess über die Teilnehmerbewertungen erfolgte in verschiedenen Befragungswellen. Im Vorfeld der Qualifizierung wurden die Teilnehmer schriftlich dazu befragt, welche Erwartungen sie mit der Qualifizierung verbinden und welche Motive für ihr Teilnahmeinteresse ausschlaggebend waren. Nach Abschluss eines Lernmoduls erfolgte eine weitere Befragung, die sich auf die jeweils absolvierte Lerneinheit bezog. Eine weitere Feedback-Runde in Form eines Workshops wurde im unmittelbaren Anschluss zum Ende der Qualifizierung mit dem Ziel der Gesamtbeurteilung der Weiterbildungsmaßnahme durchgeführt. Der letzte Evaluationsschritt erfolgte sechs Monate nach Maßnahmeende und diente dazu, die Transferleistungen der Inhalte vom Lern- ins Funktionsfeld abzufragen. In allen Befragungsrunden wurden Aspekte zur Lehrgangsorganisation, der Professionalität der Lehrenden, der zeitlichen und organisatorischen Inhaltssetzung, der didaktisch-methodischen Planung, der eingesetzten Lehrmaterialien und nicht zuletzt der Praxisrelevanz der Inhalte abgefragt.

3.2 Ausgewählte Ergebnisse

3.2.1 Zeitorganisation und Inhalte

Ein Kritikpunkt konzentrierte sich auf die zeitliche Organisation der Module und die Struktur der Inhalte. Aus Perspektive der befragten Teilnehmer bestand bei einigen Modulen ein Missverhältnis zwischen dichter Zeitvorgabe und dem Umfang der im Modul erfolgten Inhaltsvermittlung. Die nachfolgende Übersicht zeigt die abgegebene Bewertung, wobei in drei Modulen das Missverhältnis in den Themenbereichen Controlling (Modul 4) und Interkulturelles Management (Modul 5) hervorsticht. Im Themenfeld „IT und Prozessmanagement“ im dritten Modul ist

das Verhältnis zwischen Zeit und Vermittlung der Inhalte am besten bewertet worden, offenbar auch deshalb, weil das komplexe Thema über einen Zeitraum von drei Tagen vermittelt wurde.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 4: Zeitmanagement in den Qualifizierungsthemen

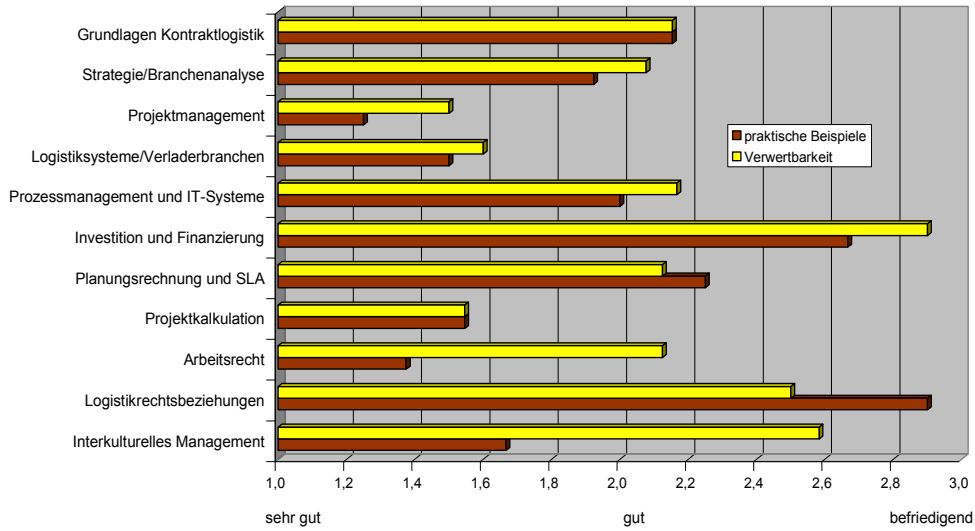
Basierte diese Kritik auf Grundlage der Befragung zu den Einzelmodulen, also in kurzer zeitlicher Distanz zum Präsenzmodul, verschiebt sich die Zufriedenheit mit größerem zeitlichen Befragungsstand in den folgenden Befragungswellen mehr oder minder deutlich ins Positive, so dass das Gesamturteil beim Verhältnis zwischen Zeit- und Inhaltsvolumen als „sehr zufriedenstellend“ ausfiel. Auch die inhaltliche Abfolge der Module wurde aus der zeitlichen Distanz von den Teilnehmern als sinnvoll und akzeptabel erachtet, da ein „sehr guter Überblick über die Komplexität und die Aufgaben der Kontraktlogistik geliefert“ wurde, der eine gezielte Vertiefung bestimmter Aspekte nach individuellen Bedürfnissen erlaube. Kritisch gesehen wurde jedoch eine mangelnde Mittelstandsorientierung in bestimmten Themenfeldern, die den projektintendierten Aspekt einer praxisbezogenen Relevanz der Inhaltssetzung und deren didaktisch-methodischer Vermittlung als problematisch kennzeichnet und Optimierungsbedarf signalisiert.

Die in den Modulen eingesetzten Seminarunterlagen wurden durchgängig als gut bis sehr gut beurteilt, wobei der im Int-PEM Projektkontext erarbeitete Studienbrief zu den „Rechtsgrundlagen der Kontraktlogistik“ als wertvolle Unterlage zur

Lösung künftiger Fragen herausgestellt wurde. Insgesamt wurde die Aktualität und die fachliche Relevanz der Themen aus der zeitlichen Distanz – sechs Monate nach Lehrgangsende – von den Teilnehmern als positiv eingestuft, was für ein insgesamt erfolgreiches Seminarkonzept spricht.

3.2.2 Praxisbezug und Transferpotenzial

Das Hauptaugenmerk in der Qualifizierung sollte auf den praktischen Bezug der zu vermittelnden Inhalte gelegt werden. Aus den kritischen Bewertungen der Teilnehmer ist zu entnehmen, dass diese Anforderung als durchgängiges Prinzip nicht durchgehalten wurde, sondern es zwischen Einzelmodulen deutliche Abweichungen gab. Aus den Teilnehmerhinweisen ist erschließbar, dass das Niveau des erreichten Praxisbezugs im Wesentlichen durch die Faktoren „Einsatz von betrieblichen Fall- und Anwendungsbeispielen“, „Professionalität des Lehrenden“ und „didaktisch-methodische Vermittlungskompetenz“ beeinflusst wird. Zwischen der didaktisch-methodischen Einbindung von Fallbeispielen in die Module und der positiven Bewertung dieser Module im Hinblick auf den Transfergehalt besteht zumeist ein enger Zusammenhang (vgl. Abbildung 5).

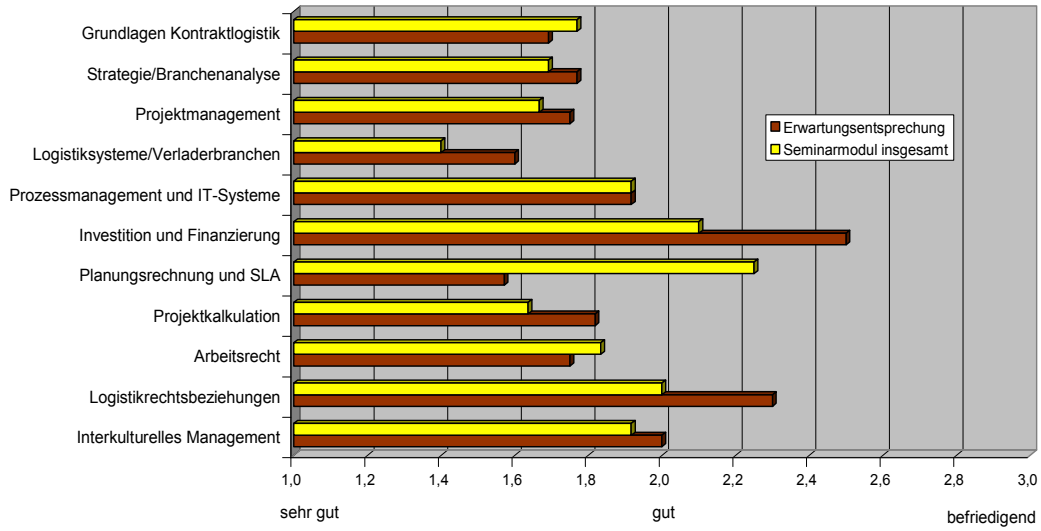


Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: Praxisbezug und Transferpotenzial

Dieser Zusammenhang löst sich dann auf, wenn Themen trotz eingesetzter Fallbeispiele auf Grund ihres Anwendungszuschnitts in der betrieblichen Praxis zu abstrakt bleiben. Dies kann vornehmlich für den Bereich der juristischen Fragen und der interkulturellen Kompetenz des fünften Qualifizierungsmoduls vermutet werden, da beide Themen eher außerhalb der betrieblichen Alltagspraxis der Teilnehmer liegen. Was die praktische Umsetzung der Seminarinhalte in den konkreten Betriebsalltag betrifft, so scheinen insbesondere die Themen „Projektmanagement in der Logistik“ im ersten Modul, „Logistiksysteme und Verladerbranchen“ im zweiten Modul sowie das Thema „Projektkalkulation“ (Modul 4) aus Teilnehmersicht von besonderer Relevanz zu sein. Dieses Ergebnis dokumentiert die Bedeutung des Projektmanagements einschließlich der finanziellen Kalkulation im Rahmen der Kontraktlogistik. Aber auch Logistiksysteme unter Berücksichtigung branchennaher Vergleiche scheinen für die Teilnehmer von großem Nutzen für die alltägliche Betriebspraxis zu sein. Dagegen sind ausgewählte Aspekte des Controllings der logistischen Leistungserstellung im Bereich „Investition und Finanzierung“ im vierten Modul offensichtlich von nachrangiger Bedeutung für die betriebliche Praxis. Diese Ergebnisse aus der Bewertung der Einzelmodule korrespondieren mit den Erkenntnissen aus der abschließenden Transferevaluation. Danach sind vornehmlich die Module zu den Themenfeldern „Logistiksysteme“, „Grundlagen der Kontraktlogistik“ und „Projektmanagement“ aus der Sicht der Befragten sehr gut bzw. gut in die betriebliche Praxis transferierbar. Zwar lassen die Teilnehmerbeurteilungen erkennen, dass die Qualifizierung insgesamt ein Erfolg war; dennoch werden einige Schwachstellen sichtbar, die zu Konzeptüberarbeitungen hinsichtlich einer noch stärkeren didaktisch-methodischen Praxisausrichtung führen müssen.

Die an dieser Stelle nur ausschnitthaft referierten Befunde aus der Evaluation belegen in der **Gesamtbetrachtung**, dass die im Rahmen des Int-PEM-Projektes durchgeführte Qualifizierung nicht nur den ursprünglich artikulierten Eingangserwartungen der Teilnehmer entsprochen hat (vgl. Abbildung 6); vielmehr zeigen die Ergebnisse der Transferevaluation, dass die Erwartungen mit zunehmendem zeitlichen Abstand von den Teilnehmern mehrheitlich „voll erfüllt“ und in Teilen sogar als „übererfüllt“ angesehen wurden. Dies kann aber nicht darüber hinweg täuschen, dass auch kritische Aspekte bezüglich der unzureichenden Mittelstandsorientierung geäußert wurden, wobei dieses Statement jedoch nicht der mehrheitlichen Meinung entsprach.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6: Gesamtbewertung der Qualifizierung

Positiv eingeschätzt wurden die anwandten Lernmethoden, der organisatorische Ansatz in der Kombination von Präsenz- und Selbstlernphasen und die Berücksichtigung individueller Interessen durch die aktive Einbindung in den Seminarablauf. Der erzielte Lernfortschritt wurde mit „zufriedenstellend“ beurteilt und die Mehrheit der Teilnehmer würde sich aus der Retrospektive erneut für den Besuch der Qualifizierung entscheiden, monieren aber den zuweilen fehlenden Anwendungsbezug und eine klare Orientierung auf mittelständige Betriebe. Das Thema „Interkulturelles Management“ hat nach Auffassung der Befragten nur geringe Relevanz für ihre konkreten Arbeitsanforderungen.

4 Schlussbemerkungen

Ziel des Int-PEM-Projektes ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von klein und mittelständisch geprägten Betrieben in der Wachstumsbranche für logistische Dienstleistungen durch die Implementierung eines integrierten Unternehmensentwicklungsansatzes zu erhöhen und damit Internationalisierungspotenziale zu schaffen. Durch empirische Analysen im Projekt Int-PEM konnte gezeigt werden, dass im Segment der Kontraktlogistik, als einem weitgehend neuen Geschäftsfeld im Logistikbe-

reich, erheblicher Qualifizierungsbedarf in kleinen und mittelständischen Logistikunternehmen besteht. Insofern musste die Konzeption einer adäquaten Qualifizierung auf einem breiten Anforderungsprofil unterschiedlicher Kompetenzen im Zuge der Akquisition, Planung und Durchführung von Kontraktlogistikprojekten beruhen. Entscheidend für die Konzipierung der Qualifizierung war es, im engen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis das Kompetenzprofil zu entwickeln. Nur durch die enge Zusammenarbeit mit betrieblichen Experten war es möglich, konkrete Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen herauszuarbeiten, zumal es Anspruch war, durch die Qualifizierung ein sichtbares und nachvollziehbares Transferpotenzial für die betriebliche Praxis zu etablieren, was dann zu weiteren systematischen individuellen Kompetenzentwicklungsprozessen führen kann.

Bilanziert man die Ergebnisse der Evaluation durch die Teilnehmer, so bleibt zusammenfassend ein positiver Eindruck. Zugleich signalisieren die kritischen Hinweise einen Optimierungsbedarf hinsichtlich einer noch stärkeren Praxisorientierung bei einigen Qualifizierungsinhalten. Mit den vorliegenden Ergebnissen aus dem Int-PEM-Projekt wird das entwickelte Qualifizierungsmodell im Jahr 2010 als optimiertes Regelangebot an den Markt gehen und die bereits bestehende Nachfrage belegt, dass das Projekt hinsichtlich des Produkttransfers erfolgreich ist.

Mit der universitären Zertifizierung der Pilotmaßnahme ist die Idee verknüpft, formal erworbene Kompetenzen in einem Zertifikat zu dokumentieren und im Zuge der Diskussion um gleichwertige und durchlässigere Bildungswege und die damit verbundene Öffnung von Hochschulzugängen, zugleich eine Möglichkeit der späteren Anrechnung von Leistungsbewertungspunkten (ECTS-Punkten) im Rahmen weiterbildender modular aufgebauter Studiengänge zu schaffen. Denn gerade in einem sich stark dynamisch wandelnden Arbeitsumfeld wie der Logistik werden flexible bedarfsgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten mit berufspraktischer Erdung zunehmend an Bedeutung gewinnen, auch für Adressaten, die eben nicht über eine formale Hochschulzugangsberechtigung verfügen (vgl. u.a. Baumgarten/Hildebrand 2008). Vor diesem Hintergrund wird die Zertifizierung in der hochschulischen (wissenschaftlichen) Weiterbildung und hiermit auch die Frage der Anrechnung beruflicher erworbener Kompetenzen bei einem erweiterten Adressatenkreis von Zielgruppen ohne akademischen Abschluss (vgl. stellvertretend Hartmann 2009) künftig immer bedeutender werden.

5 Literatur

Ahlene, E./Birkelbach, K./Eckerland, J./Wuppermann, D. (2007)
Internationalisierung von Kontraktlogistik – Arbeitsbericht im Rahmen von Int-PEM zu Literaturanalysen, Experteninterviews, Betriebsfallstudien und Angebotsanalyse. Duisburg/Essen (197 Seiten).

Ahlene, E./Dobischat, R. (2008)
Qualifizierung durch Bildunsdienstleister – Angebotsanalyse als Methode zur Identifikation von beruflichen Kompetenzen im Tätigkeitsfeld der Kontraktlogistik. In: Borchert, M./Heinen, E./Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Voraussetzung für erfolgreiche Internationalisierung von Dienstleistungen. Ingoldstadt.

Baumgarten, H./Hildebrand, W.-C. (2008)
Studium Logistik. Akademische Ausbildung und Führungskräftenachwuchs in der Zukunftsbranche Logistik. Berlin.

Bott, P./Schade, H.-J. (2006)
Qualifikationsanforderungen in der Logistik aus Sicht der Betriebe. Eine Präsentation im Rahmen der 14. Hochschultage zur beruflichen Bildung am 15. März 2006 in Bremen.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2009)
Qualifikationsanforderungen der Betriebe im Bereich Logistik. Online unter http://www.bmbf.de/de/1163.php (Zugriff am 24.07.2009).

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2008)
Bildung schafft Zukunft – Durchlässigkeit erhöhen: Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte öffnen. Gemeinsames Memorandum von BDA, BDI und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Berlin.

Dobischat, R. (Hrsg.) (2008)
Rechtsgrundlagen der Kontraktlogistik – Ein Leitfaden für die Gestaltung internationaler Kontraktlogistikverträge (Studienbrief). Autoren: Horst-Dietrich Thonfeld und Thomas Röll. Essen.

Hartmann, E.A. (2009)
Verzahnung zwischen beruflicher Bildung und Hochschulbildung durch Kompetenzanrechnung. In: In: Knust, M./Hanft, A. (Hrsg.): Weiterbildung im Elfenbeinturm!?. Münster/New York/München/Berlin, S. 199–208.

Kultusministerkonferenz (KMK) (2009
Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 06.03.2009.

Kuckartz, U. u.a. (2009)
Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis. Wiesbaden.

Straube, F./Pfohl, C.: (2008)
Trends und Strategien in der Logistik. Aktuelle Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven 2015. Hrsg.: Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL). Erfolgsfaktoren in der Logistik – Globale Netzwerke im Wandel. Hamburg.

Stölzle, W. et al. (2007)
Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weinheim.

Wittenbrink, P. (2008
Logistik-Personalmarkt. Ergebnisse einer Befragung des Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. und der Berufsakademie Lörrach.

Wolter, A. (2009)
Die Öffnung der Hochschule für Berufstätige – Nationale und internationale Perspektiven. In: Knust, M./Hanft, A. (Hrsg.): Weiterbildung im Elfenbeinturm!?. Münster/New York/München/Berlin, S. 27–40.

Anja Sölter
ifh – Vokswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk

Joachim Hamburger, Kristina Kuiper
itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V.

Systematisch entwickelte, ganzheitliche Unternehmens-konzepte in handwerklichen KMU

Inhalt

1 Einleitung 127

2 Aufbau und Struktur des Handlungsleitfadens 129

3 Inhalt des Handlungsleitfadens 130

3.1 Ist der Betrieb für das Exportgeschäft geeignet? 131

3.2 Auswahl des Zielmarkts 133

3.3 Der Einstieg in den Zielmarkt 136

3.4 Leistungserbringung vor Ort 137

4 Zusammenfassung 142

5 Literatur 143

1 Einleitung

Im vom BMBF geförderten Projekt „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen“[1] stehen zwei Aspekte im Mittelpunkt: den Anforderungen eines immer größer werdenden Dienstleistungsanteils bei der Leistungserbringung gerecht zu werden und die internationalen Märkte auch als Chance und Marktpotenzial zu begreifen. Nicht alle Handwerksbetriebe sind dafür geeignet: weil die Leistungen nicht den Anforderungen des neuen Marktes entsprechen, weil die regionale Verankerung zu stark ist, weil die finanziellen und/oder personellen Ressourcen dies nicht zulassen. Dennoch geht man von einem genügend hohen Potenzial aus, welches die Zahl der im Ausland tätigen Betriebe des Handwerks von derzeit etwa 7% auf bis zu 16% steigern könnte[2].

Eine systematische Vorgehensweise ist nicht unter allen Umständen Voraussetzung für Erfolg[3]. Aber sie erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit. Dem gegenüber stehen einige Charakteristika[4] von handwerklichen Kleinbetrieben, insbesondere die dominierende Rolle des Unternehmers. Dessen Kompetenzen wirken sich unmittelbar auf die Gestaltung von Managementaufgaben und damit auch auf die strategische Zielvorgabe des Unternehmens aus. Neben der Persönlichkeit des Unternehmers gibt es für ein dienstleistungsorientiertes handwerkliches Kleinunternehmen im internationalen Umfeld sicher weitere Einflussgrößen. Zu nennen sind etwa die Art der Leistungserbringung, die Beziehung zum Kunden, Kompetenzen der Beschäftigten und die gegebenen oder zu schaffenden externen und internen Rahmenbedingungen. Beispiele für externe Rahmenbedingungen sind Marktgegebenheiten oder Wettbewerbssituationen, intern zu regeln sind sämtliche Abläufe, darunter auch die Aufnahme von Kundenwünschen und -anforderungen oder die Ausgestaltung von Schnittstellen, auch zu Netzwerkpartnern außerhalb des Unternehmens.

Für die betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen ergibt sich daraus ein Spannungsfeld zwischen Erhalt/Steigerung der Dienstleistungsqualität und Minimierung der

---

[1] Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen zur Sicherung und Ausweitung der Beschäftigung, gefördert vom BMBF, Förderkennzeichen: 01HQ0528.

[2] S. dazu Projektveröffentlichung: Müller 2009.

[3] Viele der im Projekt vertretenen erfolgreichen Betriebe sind eher „zufällig“ in den internationalen Markt eingestiegen. Von den im Projekt involvierten Betrieben behaupten gerade einmal 29%, dass sie den Einstieg in das internationale Geschäft „aktiv-strategisch“ angegangen sind.

[4] Z.B. Ressourcenbegrenzung, ein mitunter wenig vorhandenes „Prozess-Verständnis“, enger Kontakt zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten, und dgl. mehr, die häufig den Vorteil eines flexiblen Handelns einseitig in den Vordergrund rücken.

Kostenseite[1]. Die Dienstleistungsqualität steht in engem Zusammenhang mit der Dienstleistungskompetenz des Unternehmens, die wiederum von der Wahrnehmung des Kunden im Unternehmen (durch die Führung, die Beschäftigten und die Ausgestaltung der Prozesse) beeinflusst wird[2]. Kostenminimierung wird erreicht, indem Abläufe nach Möglichkeit vorgeplant und weiter optimiert werden.

Auf allen diesen Ebenen sind Ansätze für Systematisierung gegeben. Der naheliegendste Ansatz ist die Festlegung von Tätigkeitsabfolgen, also von Prozessen. Im Projekt wird diesem Gesichtspunkt Genüge getan, indem wesentliche Prozesse für die Internationalisierung dahingehend untersucht wurden[3], inwieweit deren systematische Ausgestaltung mitentscheidend zum Erfolg der Unternehmen beigetragen hat und welche Bedeutung Managementsysteme in diesem Zusammenhang aufweisen.

Dieses Vorgehen ist auf die Optimierung bestehender Abläufe ausgerichtet. Der Schwierigkeitsgrad erhöht sich, wenn Vorausplanungen für die Zukunft systematisch vorgenommen werden sollen. Bei der „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen" sind dabei gleich zwei wesentliche Aspekte zu berücksichtigen: Die Entwicklung von Dienstleistungen, das heißt ggf. Anpassungen oder Neuentwicklungen von Leistungen für einen anderen Markt, und die Erschließung neuer Märkte.

Die systematische Dienstleistungsentwicklung ist prominenter Bestandteil des im Projekt entwickelten Seminarkonzeptes[4] und greift auf Methoden des Service Engineerings zurück. Die Markterschließung kann auf vielfältigste Weise angegangen werden. Zudem steht ein breitgefächertes Angebot an Unterstützungsleistungen zur Auswahl. Diese in geeigneter Weise zu nutzen, ist nicht immer ganz einfach. Die Ergebnisse von Befragungen[5] im Projekt zeigen, dass sich auch erfahrene (und erfolgreiche) Unternehmer mitunter sehr schwer damit tun. Aus diesem Grund liegt in diesem Beitrag der Fokus auf dieser Perspektive systematischen Handelns, stellvertretend für das ganzheitliche Unternehmenskonzept des Projektes. Im Folgenden wird der erarbeitete Handlungsleitfaden[6] für den erfolgreichen Export von Dienstleistungen skizziert.

---

[1] Maßnahmen zur Qualitätssteigerung werden immer mit (wenigstens mit Anfangs-) Investitionen verbunden sein.

[2] S. dazu: Hamburger, 2009.

[3] S. dazu: Heinecke et al., 2009.

[4] Frevel et al., 2009.

[5] Heinen (Hrsg.), 2007.

[6] Sölter, 2009.

2 Aufbau und Struktur des Handlungsleitfadens

Der Handlungsleitfaden richtet sich direkt an die Unternehmer/-innen, die den Schritt ins Export-Geschäft wagen wollen, um dort ihre Leistungen anzubieten und ggf. zu erbringen. Er bietet Entscheidungshilfen und Informationen bezüglich der vier wohl wichtigsten Fragen, die sich im Laufe der Entscheidungs-, Vorbereitungs- und Durchführungsphase stellen werden:

1. Ist der Betrieb für das Exportgeschäft geeignet?
2. Welchen Zielmarkt sollte man vorzugsweise wählen?
3. Wie schafft man den Einstieg in den betreffenden Zielmarkt?
4. Was muss bei der Abwicklung der Geschäfte und bei der Leistungserbringung vor Ort unbedingt beachtet werden?

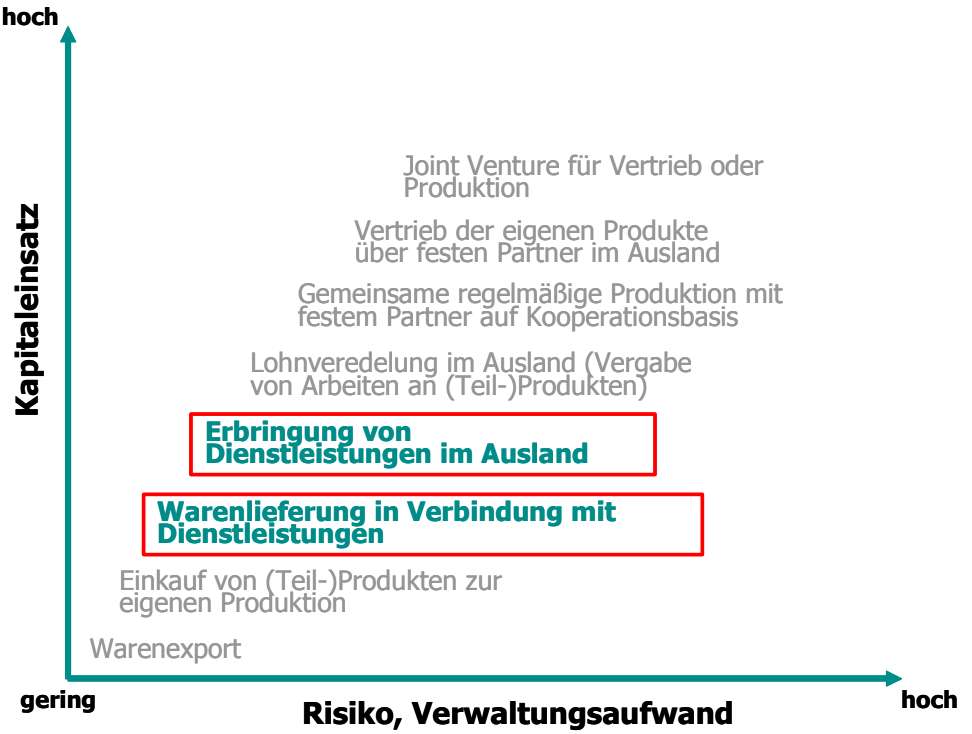
Die Struktur des Handlungsleitfadens orientiert sich an den oben gestellten Fragen und gliedert sich dementsprechend in vier Kapitel. Auch wenn Zufälle beim Einstieg in das Auslandsgeschäft gerade bei Handwerksbetrieben häufig entscheidend sind, ist dieser Handlungsleitfaden im Sinne einer Vorbereitung aufgebaut, die Schritt für Schritt vonstatten geht. Denn die Aufnahme des Exportgeschäftes kann auch eine strategische, also bewusst geplante Entscheidung sein. Dann kann sie als Prozess aufgefasst werden, dessen Erfolg von verschiedenen Kriterien abhängt.

Der Handlungsleitfaden hat zwei Schwerpunkte: Er richtet sich zum einen insbesondere an Handwerksbetriebe und konzentriert sich zum anderen auf die vorübergehende Erbringung von Dienstleistungen (Werkleistungen) im Ausland. Für diese Schwerpunktbetrachtung gibt es folgende Gründe: Exportierende Handwerksbetriebe verkaufen im Auslandsgeschäft neben ihren hergestellten Produkten vielfach auch Dienstleistungen bzw. bieten ausschließlich Dienstleistungen an. So hat die Dienstleistungserbringung nach einer Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) bei fast 9.000 Handwerksunternehmen im Herbst 2007 eine fast ebenso große Bedeutung wie der reine Warenexport.[1] Im grenznahen Raum dominiert der Dienstleistungsexport sogar.[2] Diese spezielle Form der Leistungserbringung ist in früheren Veröffentlichungen dieser Art vernachlässigt worden. In den bereits vorhandenen Leitfäden spielt dagegen die Niederlassung im Ausland oder die Gründung eines Joint Venture oft eine vergleichsweise große Rolle, obwohl diese Formen des Auslandsengagements im Handwerk in der Praxis wenig relevant sind. Dies ist insofern verwunderlich, als gerade beim Dienstleistungsexport häufig

[1] Müller, 2009, S. 33.

[2] Ebd., S. 35.

eine Reihe von Problemen auftreten. Aus diesen Gründen liegt der Fokus dieses Leitfadens auf dem Export von Dienstleistungen bzw. Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen (Abbildung 1).


hoch
Kapitaleinsatz
Joint Venture für Vertrieb oder Produktion
Vertrieb der eigenen Produkte über festen Partner im Ausland
Gemeinsame regelmäßige Produktion mit festem Partner auf Kooperationsbasis
Lohnveredelung im Ausland (Vergabe von Arbeiten an (Teil-)Produkten)
Erbringung von Dienstleistungen im Ausland
Warenlieferung in Verbindung mit Dienstleistungen
Einkauf von (Teil-)Produkten zur eigenen Produktion
Warenexport
gering
Risiko, Verwaltungsaufwand
hoch

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BHI (2004, S. 10), Schott (2001, S. 6)

Abbildung 1: Formen des Auslandsengagements

3 Inhalt des Handlungsleitfadens

Die Handlungsorientierung des Leitfadens wird unterstützt durch eine direkte Ansprache des Interessenten. Die Kapitel orientieren sich an Leitfragen, die weiter unterteilt werden. Der Inhalt ist jeweils ein Mix aus Information, Begründung der inhaltlichen Aspekte und – besonders hervorgehoben – Checklisten in Form von Fragenblöcken. Die jeweils vorgenommene thematische Eingrenzung und Zuordnung der „Fragen-Checks“ bietet dem Anwender einen immer überschaubaren Rahmen. In die Abarbeitung des Handlungsleitfadens integriert sind die wichtigs-

ten Adressen, Links und Bezugsmöglichkeiten für Informationsmaterial. Im Folgenden wird der Inhalt etwas detaillierter vorgestellt.

3.1 Ist der Betrieb für das Exportgeschäft geeignet?

Eine wesentliche Erfahrung aus der Arbeit mit erfolgreichen international tätigen Betrieben bei „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen“ lautet: exportiert wird der Erfolg. Das Auslandsgeschäft ist nicht dazu angetan, Schwächen des Unternehmens bei der Markterschließung im regionalen oder nationalen Umfeld auszugleichen. Das bedingt, den eigenen Betrieb entsprechend einordnen zu können. Das mag ein zunächst zu betreibender Aufwand sein, der vielen überflüssig erscheint, weil – im günstigsten Fall – alle Informationen vorliegen, weil keine Ressourcen vorhanden sind oder weil einfach die Notwendigkeit nicht erkannt wird. Diesem Lapsus vorzubeugen, gilt das erste Kapitel.

Es unterteilt sich in

- Zielformulierung und die
- Stärken-Schwächen-Analyse.

Zielformulierungen geben Orientierung und helfen bei der Ausrichtung des Unternehmens. So finden sich z. B. Vorschläge wie der folgende:

☑ Unser Ziel ist ein nachhaltiger, wohlüberlegter und gut vorbereiteter Einstieg in das Exportgeschäft zur Ausweitung unseres Absatzmarktes.

Die Formulierung des Zieles bedeutet noch nicht, dass die Entscheidung zugunsten einer Ausweitung der Tätigkeit in Richtung internationale Märkte damit schon vorweggenommen ist. Gerade weil die grundlegende Einstellung von Unternehmer, aber auch von den Beschäftigten, Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens hat, wird der Vorbereitung im Handlungsleitfaden entsprechend viel Spielraum eingeräumt. So beschäftigt sich der erste „Fragen-Check“ etwa nur mit diesen Gesichtspunkten.

☑ Bin ich überzeugt und gewillt, das Ziel Exportgeschäft in Angriff zu nehmen, auch wenn damit Aufwand und Kosten verbunden sein werden?

☑ Unterstützen meine Mitarbeiter/-innen mich voll und ganz bei diesem

Vorhaben? Kann ich die Motivation meiner Mitarbeiter/-innen aufrechterhalten, auch wenn Auslandseinsätze zu ihren zukünftigen Aufgaben gehören?

- ☑ Unterstütze ich meine Mitarbeiter/-innen genügend, beispielsweise durch Weiterbildungsangebote, finanzielle Vergünstigungen, Aufstiegsmöglichkeiten oder sonstige Formen der Anerkennung?
- ☑ Erlaubt das Tagesgeschäft mir und dem Betrieb, Zeit in die Vorbereitung zu stecken? Möchte ich mir die notwendigen Kapazitäten schaffen, um eine gute Vorbereitung sicherzustellen?
- ☑ Bin ich bereit, das Vorhaben „Internationalisierung" als Investition zu betrachten und dementsprechend finanzielle Mittel für dessen Umsetzung aufzuwenden, auch wenn Erträge möglicherweise nicht umgehend anfallen?

Fragen-Check 1: Zu klärende Fragen vor dem Entschluss, in das Auslandsgeschäft einzusteigen

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist ein Teil der sogenannten SWOT-Analyse[1] und richtet den Blick auf die innerbetrieblichen Faktoren und Abläufe. Das Erkennen und die Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Betriebes obliegt grundsätzlich Unternehmer/-in und den Beschäftigten. Um die Aufgabe zu erleichtern, sind Fragen zusammengestellt, die herausstellen, welche innerbetrieblichen Faktoren bei einem zukünftigen Auslandsengagement hilfreich (vorteilhaft) sein können (*Fragen-Check 2 bis 6 im Handlungsleitfaden*). Man kann in diesem Zusammenhang auch von möglichen Erfolgsfaktoren sprechen. Einige Fragen betreffen die derzeitige betriebliche Situation, insbesondere die Betriebsorganisation, sowie die Wettbewerbsposition auf dem heimischen Markt. Zugleich werden bestimmte Grundvoraussetzungen abgefragt, die bei einem internationalen Engagement unerlässlich sind. Diese betreffen zum einen Kommunikationsfähigkeiten von Unternehmer und den Mitarbeitern und zum anderen den Einsatz und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Präsenz und Erreichbarkeit des Betriebes auch über größere räumliche Distanzen sichern können.

Die Fragen und Anregungen dienen primär dazu, gemeinsam die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erkennen. Auf diese Weise kann eventueller Handlungsbedarf festgestellt werden, bevor sich konkret der Zielmarktfindung und

[1] SWOT: S: Strenths, W: Weaknesses, O: Opportunities, T: Threats, z. B. in Ahlert, 2006.

den damit verbundenen Chancen und Risiken zugewendet wird. Die Liste der Fragen beansprucht keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient vornehmlich als Diskussionsgrundlage, die die Analyse der gegenwärtigen betrieblichen Situation unterstützt. Es ist meistens hilfreich, diese Fragen im Team zu diskutieren. Gemeinsam lässt sich herausarbeiten, in welchen Bereichen Stärken liegen und in welchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf besteht. Der Handlungsleitfaden verweist aber auch auf Bereiche, die in den Fragelisten nicht abgedeckt sind und fordert das Nachdenken über solche, die diskussionswürdig erscheinen. Der vorbereitende Teil ist abzuschließen mit der Formulierung konkreter Ergebnisse und entsprechender Ziele und der Festlegung eines Zeitplanes zur Umsetzung des Handlungsbedarfes.

Im Einzelnen stehen die folgenden Fragebereiche im Fokus:

- Gestaltung der Geschäftsprozesse
- Wettbewerbsfähigkeit
- Art der (Dienst-) Leistung
- Mitarbeiter/-innen
- Kommunikation/Marketing.

Teilweise werden die prozessbezogenen Fragen in diese Teilbereiche erneut aufgenommen und weiter präzisiert.

3.2 Auswahl des Zielmarkts

Im zweiten Abschnitt erfolgt ein Perspektivenwechsel auf die externe Ebene, insbesondere auf die Faktoren, die Einfluss nehmen können auf die Auswahl des Zielmarktes. Grundsätzlich können verschiedene Kriterien herangezogen werden. Im Handlungsleitfaden werden vier Kriterien vorgestellt, die hierfür (mit-) entscheidend sind. Die Gewichtung des Kriteriums oder die richtige Kombination von Kriterien obliegt der Entscheidungsbefugnis des Unternehmers. Sind Kultur, Mentalität oder die Sprache eines bestimmten Landes von entscheidender Bedeutung oder spielen die geographische Lage bzw. die Zugehörigkeit zum europäischen Binnenmarkt für den Betrieb eine größere Rolle? Oder ist es erforderlich, sich vorzugsweise auf das Land zu konzentrieren, in welchem die Absatzmöglichkeiten besonders hoch eingeschätzt werden? Oder sind es doch Kontakte vor Ort, von denen man glaubt, am ehesten profitieren zu können? Sehr wahrscheinlich spielen alle vier Faktoren eine Rolle bei der Entscheidungsfindung. Im Leitfaden werden sie getrennt voneinander diskutiert. Behandelt werden:

- Kultur/Mentalität, Sprache
- EU-/EFTA- oder Drittland
- Marktpotenzial des Ziellandes
- Kontakte vor Ort.

Die Ausübung wirtschaftlicher Tätigkeiten innerhalb der Europäischen Union (EU) bzw. in den Staaten der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) kann vorteilhaft gegenüber einem Engagement in einem Drittstaat (also weder EU- oder EFTA-Mitglied) sein. Welche Gründe sprechen dafür? Erstens, aus geographischer Perspektive liegt Deutschland inmitten der Europäischen Union und grenzt direkt an acht andere EU-Staaten sowie die Schweiz (EFTA-Mitglied). Da normalerweise gilt, dass mit der räumlichen Distanz auch die so genannte psychische Distanz (kulturelle Differenzen, Mentalitätsunterschiede) zunimmt, hat Deutschland innerhalb der Europäischen Gemeinschaft eine vergleichsweise vorteilhafte Position. Zusätzlich ist zu beachten, dass insbesondere bei der grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen möglicherweise Mitarbeiter/-innen im Zielland eingesetzt werden. Diese Entsendung ist mit einer grundsätzlich längerfristigen Vorbereitung verbunden als eine Warenlieferung.

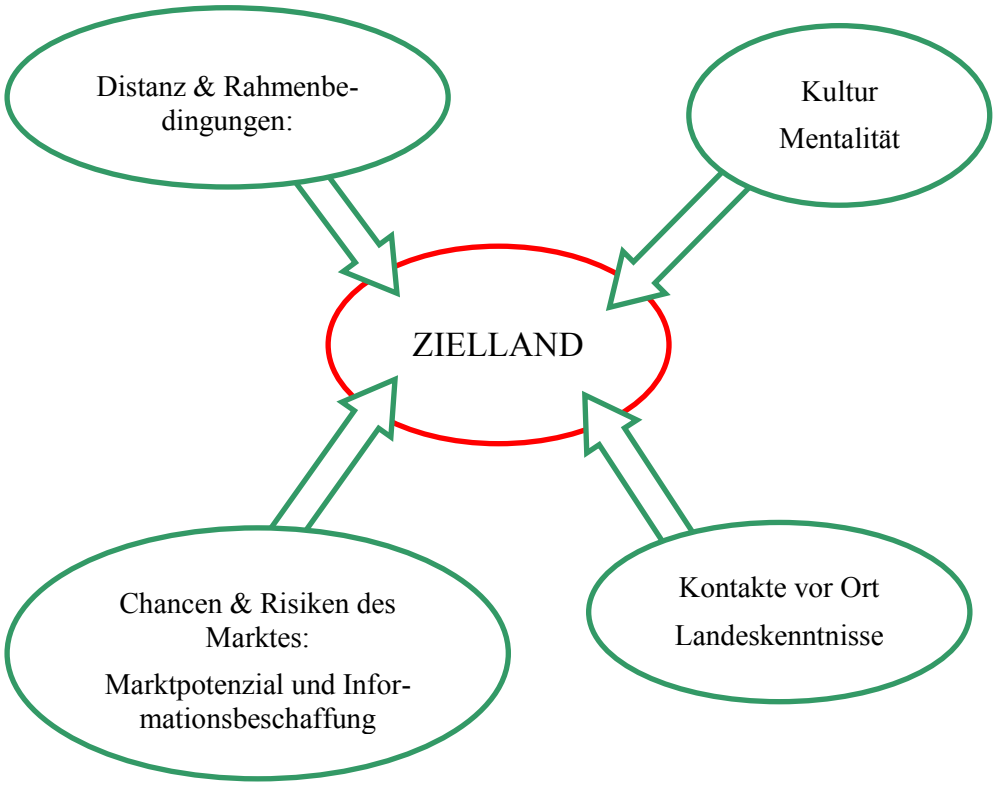
Ein weiterer Grund, der für die Vorteilhaftigkeit eines Engagements in einem EU-/EFTA-Mitgliedstaat gegenüber einer Auslandstätigkeit in einem Drittland spricht, sind die Harmonisierungsbestrebungen innerhalb der Gemeinschaft. In vielen Bereichen geht es in diesem Zusammenhang vor allem um die Umsetzung der vier Grundfreiheiten der Europäischen Union: die Freizügigkeit der Bürger (Arbeitnehmerfreizügigkeit, Niederlassungsfreiheit), den freien Warenverkehr, den freien Kapital- und Zahlungsverkehr und die Dienstleistungsfreiheit. Unter anderem sorgen die Grundfreiheiten für eine zunehmende Erleichterung der Aufnahme von grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten.

Diese Art der Informationsvermittlung wird ergänzt durch eine Reihe von „Info-Boxen“, etwa zur Dienstleistungs- und Entsenderrichtlinie und der prägnanten Zusammenfassung wichtiger Regelungen.

Die richtige Informationsbeschaffung ist zur Auslotung des Marktpotenzials des Ziellandes unumgänglich. Aus diesem Grund wird im Handlungsleitfaden nicht nur behandelt, welche Informationen von Bedeutung sind, sondern es werden auch die Arten der Informationsbeschaffung (z.B. Vor- und Nachteile) diskutiert. Ein mögliches Vorgehen ist im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

Wer seine Produkte und Leistungen auf ausländischen Märkten absetzen möchte, sollte die Chancen und Risiken des Zielmarktes kennen. Ein Markteinstieg und die Gewinnung von Marktanteilen ist in einem Land möglich, wenn der Betrieb

- eine Nische besetzt bzw. Angebotslücken entdeckt und füllt,
- sich durch Qualität, Leistungsportfolio oder Preise von seinen Wettbewerbern absetzt,
- durch gezieltes Marketing auf sich aufmerksam macht und Nachfrage schafft und/oder
- (durch Kooperation) Komplettlösungen anbietet und dabei gleichzeitig Synergien bezüglich der allgemeinen Bearbeitung schafft.



Quelle: Sölter, 2009

Abbildung 2: Welche Kriterien beeinflussen die Auswahl des Ziellandes?

Hinsichtlich dieser genannten Aspekte sollte die Recherche beginnen bzw. sollten entsprechende Experten aufgesucht werden, die die relevanten Informationen vorhalten. Diese kennen die Stärken und Schwächen des Betriebes und die Wettbewerbssituation auf dem heimischen Markt. Wenn das potenzielle Zielland unter Umständen weitgehend unbekannt ist, d.h. weder die allgemeine Konjunkturlage, der spezifische Markt, die vor Ort ansässigen Wettbewerber noch die potenziellen Kunden bekannt sind, ist es notwendig, sich die entsprechenden Informationen zu beschaffen, um darüber urteilen zu können, inwieweit eine Nachfrage nach den eigenen Leistungen im Zielland besteht bzw. ob Möglichkeiten zur Schaffung einer Nachfrage bestehen. Die die Auswahl beeinflussenden Kriterien sind in der Abbildung 2 zusammengefasst.

3.3 Der Einstieg in den Zielmarkt

Die bisher behandelten Abschnitte des Handlungsleitfadens dienten insbesondere dazu, die Stärken und Schwächen des Betriebes zu ordnen, um geeignete Voraussetzungen für das Auslandsengagement zu schaffen und Hilfestellung bei der Auswahl eines geeigneten Zielmarktes zu leisten. Gegenstand des folgenden Abschnitts ist der eigentliche Einstieg in den Zielmarkt. Logischerweise sind Zielmarktauswahl und Markteinstieg oft miteinander verknüpft. Möglicherweise richtet sich die Wahl des Zielmarktes auch ausschließlich nach der Auftragslage. Darüber hinaus dürften, wie eingangs erwähnt, Zufälle beim Einstieg in das Auslandsgeschäft ebenfalls eine Rolle spielen. Betrachtet man die Aufnahme des Exportgeschäftes jedoch als strategische und bewusst geplante Entscheidung und als einen Prozess, ist eine schrittweise Vorbereitung, wie sie im Leitfaden vorgestellt wird, durchaus sinnvoll. Der dritte Teil beinhaltet:

- Voraussetzungen für den Einstieg und
- Einstiegswege
    - Internet
    - Unternehmer-/Delegationsreisen
    - Messen
    - Öffentliche Ausschreibungen

Bestandteile dieses Abschnitts sind neben diversen Checklisten eine Vielzahl von Links und nützlichen Adressen. Interessant erscheint aber auch die Konzentration auf die Voraussetzungen für den Einstieg, die oft genug weniger Beachtung finden. Ein Beispiel bietet der folgende Kasten.

Ihre Vorteile beim Einstieg

Gut informiert und **mehrsprachig** vorbereitet

- ☑ Internetauftritt
  Dient auch als Werbe- und Präsentationsmöglichkeit für potenzielle Kunden!
- ☑ Werbe- und Infomaterial
  Seien Sie vorbereitet und punkten Sie mit einem ausgefeilten Präsentationskonzept!
- ☑ Visitenkarten
  Seien Sie kreativ, hinterlassen Sie einen bleibenden Eindruck!
- ☑ Angebots-, Preiskalkulationen
  Planen Sie den möglichen Auslandsaufenthalt Ihrer Mitarbeiter/-innen zur Leistungserbringung ein!
- ☑ Liefer-, Zahlungsbedingungen
  Seien Sie auf Fragen vorbereitet und zeigen Sie Verhandlungsgeschick!
- ☑ Gewährleistung, Serviceangebot
  Zeigen Sie Ihren potenziellen Kunden, dass Sie auch im Auslandsgeschäft Kundenorientierung leben!

Check 1: Voraussetzungen für Ihre Präsenz und erfolgreiche Verhandlungen

3.4 Leistungserbringung vor Ort

Grundsätzlich muss bei der Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit im Ausland unterschieden werden zwischen einer vorübergehenden und einer dauerhaften Tätigkeit. Falls es geplant ist, sich dauerhaft in einem EU-Staat niederzulassen bzw. ein Unternehmen vor Ort zu gründen, nimmt man die in der EU geltende Niederlassungsfreiheit in Anspruch. Bei einer vorübergehenden Tätigkeit kommt innerhalb der Europäischen Union dagegen die Dienstleistungsfreiheit (gekoppelt mit der Dienstleistungsrichtlinie, der Anerkennungsrichtlinie und eventuell der Entsenderichtlinie) zum Tragen. Der hier behandelte Handlungsleitfaden betrachtet aus folgenden Gründen nur die vorübergehende Erbringung von Dienstleistungen im

Ausland (dies schließt auch den Export von Waren-Dienstleistungs-Kombinationen ein):

- Diese Form des Auslandsgeschäfts ist die häufigste Lösung für Handwerksbetriebe.
- Eine vorübergehende Tätigkeit ist mit weniger Investitionen und einem geringeren Kapazitätsbedarf in der Vorbereitung verbunden und bei Misserfolg eher zu verkraften.
- Erst wenn längerfristig der Markt intensiver bearbeitet werden soll, sollte über eine Niederlassung oder ein Joint Venture nachgedacht werden.

Bei der Beschreibung und Auflistung der Regelungen, Pflichten usw. wird, wenn notwendig, zwischen einer Erbringung innerhalb der Europäischen Union und einer Tätigkeit in einem Drittland unterschieden. Eine detaillierte und vollständige Auflistung nach Ländern wird dabei nicht vorgenommen: Für länderspezifische Angaben sei daher insbesondere auf so genannte Länderleitfäden verwiesen, die u.a. von der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) und zahlreichen Handwerkskammern angeboten werden. Im Rahmen des Projektes, in welchem auch dieser Handlungsleitfaden erarbeitet wurde, sind ebenfalls drei aktuelle Länderleitfäden entstanden: Luxemburg, Polen, Schweiz.

Der Fokus in diesem Abschnitt gilt der konkreten Auftragsabwicklung, etwa

- zu berücksichtigende Faktoren vor dem Vertragsabschluss
  - allgemeine vertragsrechtliche Überlegungen
  - Zahlungsbedingungen, Finanzierung
  - Umsatzsteuer
- und während des Auslandseinsatzes.

Das abschließende Beispiel einer „Vor-Ort-Checkliste“ zeigt das Zusammenwirken von Handlungsleitfaden und der zur Verfügung stehenden Informationen aus einem der Länderleitfaden.

Vor-Ort-Checkliste

Am Beispiel einer vorübergehenden Tätigkeit in Polen

☑ **Meldepflichten in Polen**

(1) Steuerregistrierung

- beim zuständigen Finanzamt vor Ort in Polen
  - bei großem Auftragsvolumen an verschiedenen Standorten in Polen ist das II. Finanzamt in Warschau zuständig
- bei der Erbringung von Dienstleistungen brauchen Sie **2** Anmeldungen: **VAT-R** (für Polen) und **VAT-R-UE** (innergemeinschaftliche Verrechnung); zur Anmeldung müssen Sie folgende Unterlagen mitbringen:
  - Antrag auf Erteilung einer Steueridentifikationsnummer (so genanntes NIP-2-Formular)
  - Gründungsurkunde Ihres Betriebes zusammen mit einer beglaubigten Übersetzung ins Polnische
  - Bescheinigung über die Eintragung Ihres Unternehmens in das Handels- bzw. Gewerberegister, ebenfalls mit beglaubigter Übersetzung ins Polnische (EU-Bescheinigung)
  - Bescheinigung über die Zuweisung einer Steuernummer in Deutschland (plus beglaubigte Übersetzung ins Polnische)
  - Bankverträge, die das Eröffnen eines Bankkontos in Polen bestätigen
  - notarielle Urkunde über die Bestimmung eines Steuerbevollmächtigten mit Sitz in Polen, über den dann die Korrespondenz mit dem Finanzamt zu erfolgen hat

(2) Tätigkeitsregistrierung, Fähigkeitsnachweis, Berufszulassung

- Büro für die Anerkennung und Bildung und den Internationalen Austausch beim polnischen Bildungsministerium:
  Die Internetseite http://www.buwiwm.edu.pl/eu/public/eng/ ist auch auf Englisch verfügbar und enthält eine Liste der regulierten Berufe.
- für Handwerksbetriebe relevante, regulierte Berufe sind eine Reihe von Bauberufen, insbesondere gefahrengeneigte Handwerke

☑ **Mitzuführen am Arbeitsort**

(1) Formular E 101 für alle entsendeten Mitarbeiter/ -innen und für Sie als Unternehmer (Entsendebescheinigung); bei Verlängerung hat das Formular E 102 Gültigkeit

- erhältlich bei Ihrer Krankenkasse oder beim Rentenversicherungsträger; auch bei der Deutschen Verbindungsstelle Krankenversicherung Ausland können Antragsformulare herunter geladen werden: www.dvka.de
- gilt als Nachweis, dass Sozialversicherungsbeiträge im Herkunftsland gezahlt werden
- Achtung: die Europäische Krankenversicherungskarte (European Health Insurance Card), welche integriert ist in die normale Versichertenkarte, dient nicht als Ersatz für das Formular E 101

(2) Dienstleistungsvertrag mit dem Auftraggeber (zweisprachig)

(3) Bescheinigung über die Eintragung Ihres Unternehmens in das Handels- oder Gewerberegister (EU-Bescheinigung)

☑ **Rechnungsstellung**

(1) Umsatzsteuer ausweisen?

- fallabhängig
- teilweise Abführung durch Auftraggeber (Leistungsnehmer, Leistungsempfänger)

(2) Form beachten (vor allem bei späterem Antrag auf MwSt.-Rückerstattung)

- genaue Firmenbezeichnung, Anschrift und Steuernummer des Leistungsnehmers
- genaue Firmenbezeichnung, Anschrift und Steuernummer des Leistenden
- Verkaufsdatum, Rechnungsdatum, Rechnungsnummer
- Bezeichnung der Ware, Mengeneinheit, Menge
- Einzelpreis, Gesamtpreis, Steueranteil nach Position und gesamt
- Unterschrift plus Firmenstempel

☑ **Umsatzsteuerrückerstattung**

- Voraussetzung: Sie müssen als Steuerzahler in Deutschland gemeldet sein.

  (1) Nicht rückerstattungsfähig
  - PKW bis 500 kg Ladegewicht
  - Kraftstoffe für PKW
  - Übernachtungs-, Bewirtungskosten

  (2) Nur Originalrechnungen einreichen (bekommen Sie zurück)
  - siehe oben zur Form der Rechnung

  (3) VAT Formular nicht vergessen (Polnisch/Englisch)
  - achten Sie auf ein ordnungsgemäßes Ausfüllen (Englisch möglich)
  - Unterschrift plus Firmenstempel

  (4) Nachweis über die Steuerregistrierung in Deutschland

  (5) Zuständige Behörde ist das Finanzamt in Warschau:
  Naczelnik
  II Urząd Skarbowy
  ul. Lindleya 14
  PL-02-013 Warszawa-Śródmieście
- Einreichung bis zum 30. Juni des Folgejahres
- Vergütungszeitraum: 3 Monate bis 1 Jahr
- Entscheidung innerhalb von 6 Monaten, meist jedoch längere Bearbeitungszeit
- Entscheidung einspruchsfähig

➤ Falls Sie diesen Aufwand nicht selbst erledigen möchten: Die Auslandshandelskammern bieten die Abwicklung der Umsatzsteuerrückerstattung als Service (kostenpflichtig) an.

Check 2: Was ist bei einer vorübergehenden Tätigkeit in Polen zu beachten?

4 Zusammenfassung

Vorgestellt wird ein Aspekt systematischen Handelns, der unter dieser Überschrift oft außer Acht gelassen wird. Die konsequente Nutzung bestehender Informationsangebote innerhalb eines vorausgeplanten Vorgehens wird nicht immer im Zusammenhang gesehen. Mitunter sind die wesentlichen Schritte exakt vorgegeben, ohne dass die zum jeweiligen Zeitpunkt notwendige Unterfütterung mit Informationen thematisiert wird oder es wird genauestens festgelegt, von welcher Institution welche Daten zur Verfügung gestellt werden und es fehlt die Festlegung des Vorgehens. Beides kann, zumal in der Kombination, systematisch betrieben werden.

Im vorgestellten Projekt „Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen" ist das bei Weitem nicht der einzige oder wichtigste „systematische Ansatz". Ganz im Gegenteil repräsentiert er nur einen kleinen Ausschnitt der ansonsten ganzheitlichen Betrachtungsweise. Auch lehrt das Projekt, dass eine systematische Vorgehensweise nicht unter allen Umständen eine notwendige Voraussetzung für Erfolg ist, aber sie erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und zeigt frühzeitig zu bewältigende Schwächen und Hürden auf. Es war eine Zielsetzung im Projekt, (auch) diesen Gedanken den interessierten Betrieben zu vermitteln.

Die Grundlage für diesen Beitrag ist die Veröffentlichung „Export handwerklicher Dienstleistungen – Ein Handlungsleitfaden"[1]. Diese wendet sich direkt an Unternehmer aus Handwerksbetrieben und stellt den Versuch dar, diesen systematisch den Weg ins Auslandsgeschäft zu weisen. Im Leitfaden finden sich viele Checklisten, durch deren Bearbeitung betriebliche Optimierungspotenziale aufgedeckt und die Stärken besser genutzt werden können. Nach Erweiterung der Perspektive auf externe Faktoren erhält der interessierte Unternehmer einerseits Überblick und dann doch die Eingrenzung auf das Wesentliche.

[1] Sölter, 2009.

5 Literatur

Ahlert, D. (Hrsg.) et al. (2006)
Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken – Internationalisierung von KMU: Bericht zum ersten Projektschritt des Teilprojektes "Schäper", Projektbericht Nr. 5, Münster.

Bayern Handwerk International (2004)
Neue Märkte für das Handwerk – Ein Wegweiser für Auslandsgeschäfte, Nürnberg und München.

Frevel, A.; Hamburger, J.; Harms, D.; Heinen, E.; Kuiper, K.; Kipp, S.; Myritz, R.; Strina, G.; Vogel-Weyh, F.; Weyh, K. (2009)
Exportieren Sie Ihren Erfolg!, Ingolstadt.

Hamburger, J. (2009)
Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen – Theoretische Grundlagen – Vorgehen – Modell, Ingolstadt.

Heinecke, C., Schröder, B., Vogel-Weyh, F. Wendorff, H.-P. und K. Weyh (2009)
Beschreibung relevanter Prozesse exportorientierter Handwerksunternehmen, Ingostadt.

Heinen, E. (Hrsg.) (2007)
Internationalisierung handwerklicher Dienstleistungen – Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Ingolstadt.

Müller, K. (2009)
Bedeutung des Exports handwerklicher Dienstleistungen – Erste empirische Ergebnisse, Ingolstadt.

Schott, H. (2001)
Export und Unternehmensgröße: Eine theoretische Analyse, Europäische Hochschulschriften (Vol. 2738), Frankfurt a.M. (u.a.).

Sölter, A. (2009)
Export handwerklicher Dienstleistungen – Ein Handlungsleitfaden, Ingolstadt.

Ernst Stahl, Thomas Krabichler, Georg Wittmann, Silke Weisheit
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II an der Universität Regensburg und ibi research an der Universität Regensburg

Systematische Gestaltung der E-Financial Supply Chain von KMU: Die Rolle von Referenzprozessmodellen

Inhalt

1 Zunehmende Bedeutung des E-Financial Supply Chain Managements 147
2 Defizite im E-Financial Supply Chain Management 148
3 Herausforderungen für KMU und Dienstleister 151
4 Rolle von Referenzprozessmodellen 152
4.1 Unterstützung bei der Prozessgestaltung 153
4.2 Schaffung von Transparenz 154
4.3 Komplexitätsreduktion durch Standardisierung 155
5 Entwicklung und Qualitätssicherung der Referenzprozessmodelle 156
6 Fazit und Ausblick 157
7 Literatur 158

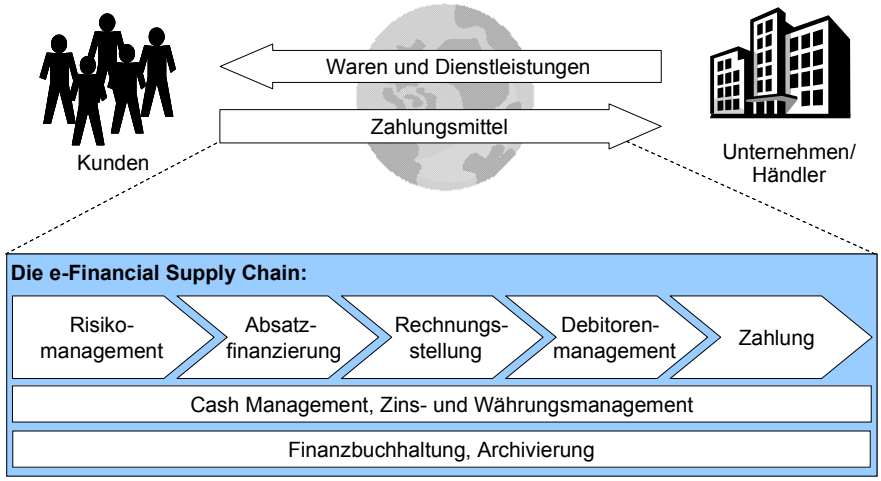
1 Zunehmende Bedeutung des E-Financial Supply Chain Managements

Die jüngste Studie des European Information Technology Observatory kommt zu dem Ergebnis, dass die Umsätze im elektronischen Handel in Deutschland bis zum Jahr 2010 auf 781 Mrd. Euro ansteigen werden (Bitkom 2007). Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Zahl der Unternehmen, die das Internet zur Erbringung von Dienstleistungen nutzen, weiterhin stark zunimmt (Stahl et al. 2009, S. 29). Als wichtigste Argumente für den Einstieg in den elektronischen Handel werden von den Unternehmen die Erschließung neuer Zielgruppen und die Bindung bestehender Kunden genannt, die zunehmend nach der Möglichkeit des elektronischen Einkaufs verlangen (Stahl et al. 2006, S. 89). Darüber hinaus lassen sich über das Internet aber auch zusätzliche Umsatzpotenziale im Ausland leichter erschließen als über herkömmliche Vertriebswege (Stahl et al. 2006, S. 76; Petersen/ Welch/ Liesch 2002, S. 9-17).

Um diese Potenziale des elektronischen Handels erfolgreich nutzen zu können, müssen die Abwicklungsprozesse der Unternehmen auf die besonderen Gegebenheiten im Internet-Vertrieb abgestimmt werden (Schinzer/Thome/Hepp 2005, S. 5; Altenburg 2002, S. 10), damit Wettbewerbsvorteile in den Kernprozessen der Unternehmen nicht durch kostenintensive Abwicklungsprozesse wieder aufgezehrt werden. Neben den Prozessen der Dienstleistungserbringung rücken dabei zunehmend auch die Prozesse in den Fokus, die mit der Vereinnahmung der finanziellen Gegenwerte dieser Leistungen verbunden sind (Görs 2006, S. 62). Die Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Prozesse werden im Folgenden unter dem Begriff „E-Financial Supply Chain Management“ subsumiert (vgl. Abbildung 1).

Ziel des E-Financial Supply Chain Managements ist es, die Gesamtkosten für die Vereinnahmung der finanziellen Gegenwerte von elektronischen Handelsgeschäften zu minimieren. Neben den unmittelbar mit der Zahlungsabwicklung verbundenen Kosten (insbesondere Transaktionsgebühren für die Zahlungsabwicklung, Personalkosten, Druck- und Versandkosten von Rechnungen) sind dabei auch die Kosten für Zahlungsverzögerungen und Zahlungsausfälle (Mahnkosten, Zinskosten, Abschreibungen) sowie Opportunitätskosten bei Kaufabbrüchen aufgrund inakzeptabler Zahlungsbedingungen für die Kunden zu berücksichtigen. So können Unternehmen im elektronischen Handel zwar Gebühren, Liquiditätskosten und Zahlungsausfälle vermeiden, wenn sie auf Zahlung per Vorkasse bestehen, einer Endkundenbefragung zufolge brechen dann aber 80% der Kunden den Kauf ab (Stahl et al. 2008a, S. 24). Das E-Financial Supply Chain Management muss daher als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden, der neben der eigentlichen Zahlung auch

die Akzeptanz unterschiedlicher Prozessgestaltungen bei den Kunden sowie die möglichen Verbesserungsmaßnahmen in den Bereichen des Risikomanagements, der Absatzfinanzierung, der Rechnungsstellung, des Debitorenmanagements, des Cash-, Zins- und Währungsmanagements sowie der Finanzbuchhaltung und Archivierung in die Betrachtung mit einbezieht.



Quelle: ibi research

Abbildung 1: Die E-Financial Supply Chain

2 Defizite im E-Financial Supply Chain Management

In den E-Financial Supply Chains von deutschen KMU bleiben derzeit noch erhebliche Potenziale für Prozessverbesserungen ungenutzt. Dies lässt sich anhand einer Studie zu den eingesetzten Maßnahmen zur Risikoprüfung sowie zum Automatisierungs- und Outsourcinggrad in den E-Financial Supply Chains feststellen.

Für die Studie wurden im Februar und März 2006 insgesamt 503 Unternehmen online befragt. 83% der Teilnehmer gaben einen Jahresumsatz ihres Unternehmens von weniger als 5 Mio. Euro an. Diese Teilnehmergruppe wurde bei der Auswertung den größeren Unternehmen (mehr als 5 Mio. Euro Jahresumsatz) gegenübergestellt. Das Forschungsdesign, die Stichprobe und die Auswertungsmethoden sind in Stahl et al. 2006 ausführlich dargestellt.

62% der befragten Unternehmen haben zum Zeitpunkt der Erhebung das Internet bereits als Vertriebskanal genutzt, während 38% keine Aufträge über das Internet entgegennahmen (Stahl et al. 2006, S. 69). Von den Unternehmen ohne Internet-Vertrieb waren nur 58% auch im Ausland aktiv, im Vergleich zu 81% der Unternehmen mit Internet-Vertrieb (Stahl et al. 2006, S. 76 f.). Größenspezifische Unterschiede in der Internationalisierung waren in Bezug auf die Internationalisierung von Unternehmen mit Internet-Vertrieb dabei nicht feststellbar (Stahl et al. 2006, S. 108).

Zur Vermeidung von Zahlungsausfällen überprüfen der Befragung zufolge nur 30% der Unternehmen mit Internet-Vertrieb Verzeichnisse von Negativmerkmalen, nur 14% fragen Risikoscorings ihrer Kunden ab (Stahl et al. 2006, S. 166). Gleichzeitig gibt der überwiegende Anteil der Unternehmen jedoch an, dass die Vermeidung von Zahlungsausfällen und das Angebot kundenfreundlicher Zahlungsverfahren für sie die größten Herausforderungen bei der Zahlungsabwicklung im elektronischen Handel darstellen (vgl. Abbildung 2). Insbesondere kleinere Unternehmen greifen nur selten auf die Dienstleistungen wie die Verifizierung von Lieferadressen und die Abfrage von Negativmerkmalen oder Risikoscorings zurück (Stahl et al. 2006, S. 169). Wie Untersuchungen in Deutschland und den USA zeigen, haben kleinere Unternehmen gleichzeitig deutlich höhere Zahlungsausfälle im elektronischen Handel hinzunehmen als größere Unternehmen (van Baal/ Krüger/ Hinrichs 2005, S. 88; CyberSource 2005, S. 18).

Die Übertragung von Lieferdaten in das Rechnungserstellungssystem bzw. der Rechnungsdaten in das Buchhaltungssystem erfolgt bei etwa 35% der Unternehmen derzeit noch manuell (Stahl et al. 2006, S. 183). Kontoauszugsdaten werden sogar von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen manuell in die Buchhaltungssysteme der Unternehmen übertragen (Stahl et al. 2006, S. 183). Dies ist vor allem deshalb problematisch, da es bei manueller Übertragung der Daten leicht zu Fehlern kommen kann, die zu Verärgerungen bei den Kunden, Verzögerungen durch Klärungs- und Abstimmungsprozesse sowie fehlender Kontrolle über die Forderungsbestände führen.

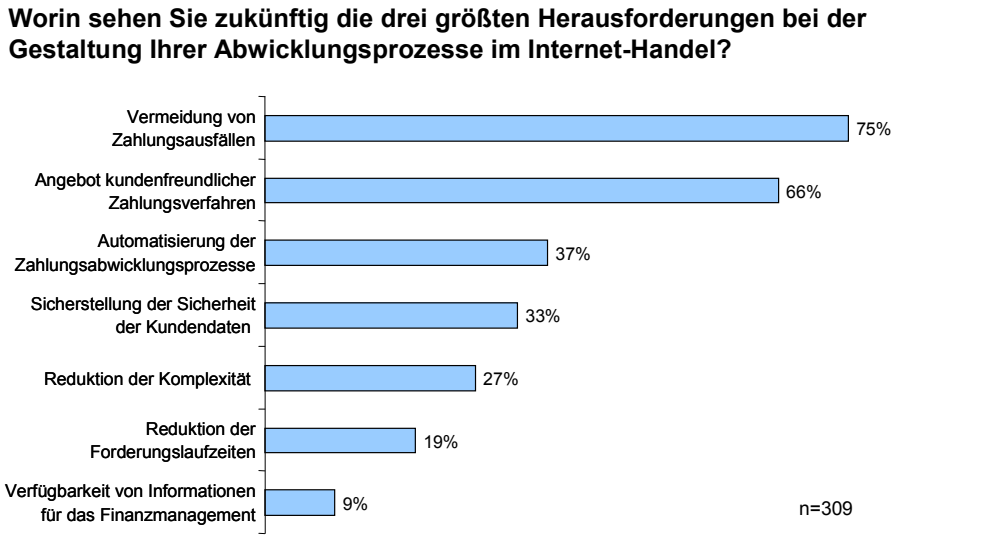


Abbildung 2: Herausforderungen im elektronischen Handel

Kleinen und mittleren Unternehmen, für die sich eine durchgängige Automatisierung der internen Prozesse aufgrund zu geringer Transaktionszahlen nicht lohnt, bietet das Outsourcing von Teilprozessen der E-Financial Supply Chain an externe Dienstleister eine überlegenswerte Alternative. So könnten beispielsweise Risikoprüfung, Rechnungsausstellung und -versand, Forderungsfinanzierung, Überwachung offener Posten oder Mahnwesen/Inkasso effizienter durch spezialisierte Dienstleister erbracht werden. Derzeit werden diese Möglichkeiten jedoch nur von wenigen der befragten Unternehmen in Anspruch genommen (Stahl et al. 2006, S. 204). Gleichzeitig gibt jedoch die Hälfte der Unternehmen an, die Risikoprüfung des Kunden zukünftig an externe Dienstleister vergeben zu wollen, mehr als ein Drittel will das Mahnwesen und Inkasso zukünftig auslagern (vgl. Abbildung 3).

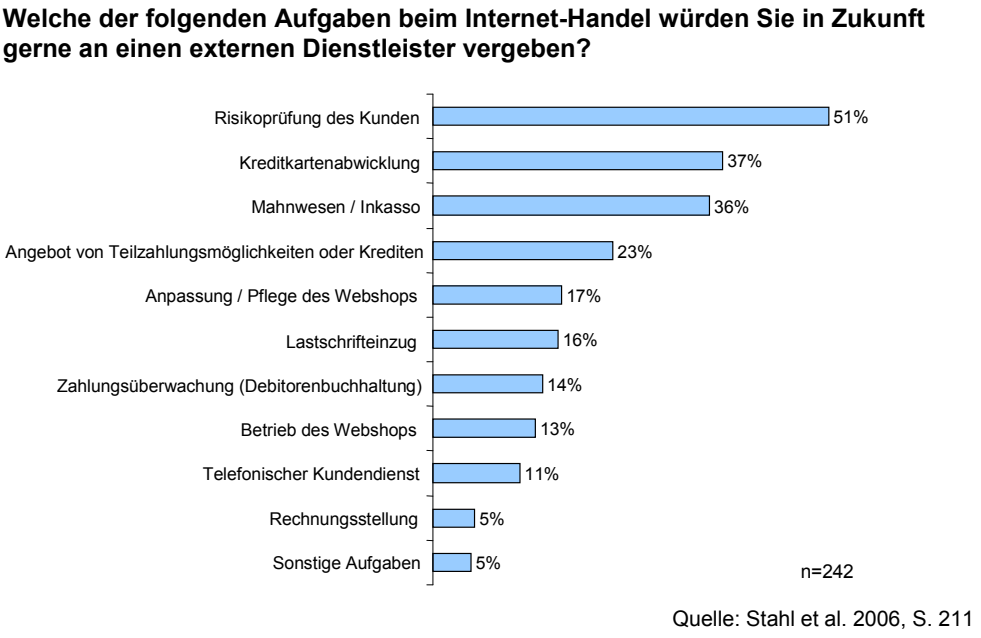


Abbildung 3: Nachfrage nach Outsourcing-Dienstleistungen

3 Herausforderungen für KMU und Dienstleister

Wie diese Ergebnisse zeigen, bleiben in der E-Financial Supply Chain von KMU derzeit noch viele Potenziale ungenutzt. Die Realisierung dieser Potenziale ist jedoch nicht trivial, sondern stellt eine komplexe und vielschichtige Aufgabe dar. So hängt der optimale Prozessablauf z.B. von den genutzten Zahlungsverfahren, von der Risikobereitschaft bzw. -tragfähigkeit des Unternehmens sowie von Merkmalen der Kunden (Bestandskunde vs. Neukunde, inländischer vs. ausländischer Kunde, Verbraucher vs. Unternehmen), der Güter bzw. Dienstleistungen (physisch vs. digital, standardisiert vs. kundenindividuell) und der Transaktion (einmalige Transaktion vs. Transaktion innerhalb einer übergeordneten Rahmenvereinbarung) ab. Die Anwendung unterschiedlicher Verbesserungsmaßnahmen in unterschiedlichen Fällen führt zu einer hohen Anzahl von Varianten im Prozessablauf, die vorab festgelegt und bei der Ausführung der Prozesse beachtet werden müssen.

Neben der Optimierung der Prozesse stellt die Schaffung des einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums (Single Euro Payments Area, SEPA) einen weiteren Trei-

ber zur Umgestaltung der Prozesse dar. Hierunter wird eine Initiative der Europäischen Kommission verstanden, die unter anderem auf die Ablösung der bisherigen nationalen Überweisungs- und Lastschriftverfahren durch paneuropäische Verfahren abzielt. So steht bereits seit Januar 2008 die SEPA-Überweisung zur Verfügung, ab November 2009 soll die SEPA-Lastschrift von den Banken angeboten werden. In einer im August und September 2008 durchgeführten Befragung gab jedoch jeder zweite Online-Händler an, er habe noch nie etwas von SEPA gehört (Stahl et al. 2008b, S. 90). Gleichzeitig zeigten sich 62% der Händler, die innerhalb Deutschlands bereits Lastschriften nutzen, auch am Lastschrifteinzug von ausländischen Konten innerhalb Europas interessiert (Stahl et al. 2008b, S. 92). Dies ist mit der SEPA-Lastschrift zukünftig möglich.

Da die E-Financial Supply Chain nicht zu den Kernprozessen eines Unternehmens zählt, kann die Verfügbarkeit der erforderlichen Kompetenzen zur Gestaltung der E-Financial Supply Chain in den Unternehmen nicht vorausgesetzt werden. Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlt es zudem häufig an geeigneten Ansprechpartnern und Informationsquellen, um sich über die Möglichkeiten der Zahlungsabwicklung im Internet zu informieren (Stahl et al. 2006, S. 198-200). Die Potenziale einer Umgestaltung der Prozesse und der Einbeziehung externer Dienstleister werden daher häufig gar nicht erkannt.

Auf Seite der Dienstleistungsanbieter besteht zum Teil das Problem, dass sich die Erbringung von Dienstleistungen für kleinere Unternehmen aufgrund des hohen Beratungs- und Anpassungsaufwands nicht lohnt. So kam eine Befragung von Bankenvertretern zu dem Ergebnis, dass die mittelständischen Firmenkunden von den Finanzdienstleistern als „zu individuell“ angesehen werden, um auf deren Prozesse abgestimmte Finanzdienstleistungsangebote anbieten zu können (Heckl/ Moormann 2005, S. 21). Die Akzeptanz der Dienstleistungsangebote bei KMU wird zudem häufig dadurch verhindert, dass ihr Mehrwert für KMU nicht leicht erkennbar ist, dass die Effizienzvorteile des externen Bezugs von Leistungen durch hohe Integrations- und Koordinationskosten wieder aufgezehrt werden oder dass zu starke Abhängigkeiten der KMU von externen Dienstleistern entstehen (Brandt 2003, S. 32 f.).

4 Rolle von Referenzprozessmodellen

Den genannten Herausforderungen ist im Rahmen eines Forschungsprojekts durch die Entwicklung von Referenzprozessmodellen für die Zahlungsabwicklung entgegnet worden (Krabichler 2009). Im Vordergrund standen die Bedürfnisse von KMU, denen durch die Referenzprozessmodelle praxisnahe Hilfestellungen für die

Gestaltung elektronischer Handelsprozesse, insbesondere auch mit Kunden im europäischen Ausland, zur Verfügung gestellt werden sollten.

Prozessmodelle dienen allgemein der Reduktion der Komplexität eines realen betrieblichen Ablaufs durch Modellbildung und somit der Schaffung von Transparenz (Klabunde/Wittmann 1999, S. 192). Prozesse werden modelliert, um sie zu verstehen, zu dokumentieren, zu analysieren und zu verbessern (Oesterreich et al. 2003, S. 3; Eriksson/Penker 1998, S. 6-16). Referenzprozessmodelle sollen dabei „als Ausgangslösungen dienen, aus denen sich wirtschaftlich unternehmensindividuelle Konkretisierungen ableiten lassen“ (Becker et al. 2000, S. 90). Die wesentlichen Ziele der Referenzprozessmodellierung, die Unterstützung bei der Prozessgestaltung, die Schaffung von Transparenz und die Komplexitätsreduktion durch Standardisierung, werden im Folgenden näher erläutert.

4.1 Unterstützung bei der Prozessgestaltung

Die Prozessgestaltung umfasst die Festlegung der Aktivitäten und ihrer Ablauffolgen, der internen und unternehmensübergreifenden IT-Unterstützung der Prozesse sowie der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern im Sinne eines Financial Process Outsourcing (von Hammel-Bonten 2006, S. 39-46). Als Ausgangspunkt der Prozessgestaltung werden zunächst die einzelnen Prozessschritte beschrieben und anschließend die Prozessverantwortlichen und die Entscheidungsregeln innerhalb der Prozesse festgelegt und dokumentiert.

Eine der wesentlichen Herausforderungen bei der Prozessgestaltung ist die Erarbeitung geeigneter Gestaltungsalternativen (Malone et al. 2003, S. 13). Die mit der Prozessgestaltung betrauten Personen verfügen häufig nicht über ausreichende Informationsverarbeitungskapazitäten und über ausreichendes Wissen, um angesichts der Komplexität der betrieblichen Umwelt geeignete Prozessgestaltungen entwickeln zu können. Hinzu kommt eine häufig geringe Innovationsneigung, da sie durch langjährige Arbeit mit dem bisher realisierten Prozess bzw. den für sie relevanten Ausschnitten vertraut sind (Hess 1996, S. 17 f.).

Aufgrund dieser Probleme kommt der Unterstützung der Prozessgestaltung durch Referenzprozessmodelle eine hohe Bedeutung zu. Im Rahmen der Erstellung unternehmensspezifischer Modelle erleichtern sie insbesondere die schwierige Aufgabe der Strukturierung betrieblicher Sachverhalte und tragen dadurch zu einer Reduzierung des Zeit- und Kostenaufwands bei der Modellierung bei (Becker/Schütte 1996, S. 27). Darüber hinaus verbessert sich in der Regel die Qualität der unternehmensspezifischen Modelle, da bei der Prozessgestaltung auf weitgehend

bewährte betriebswirtschaftliche Konzepte zurückgegriffen werden kann (Remmert 2002, S. 359 f.; Becker/Schütte 1996, S. 28).

4.2 Schaffung von Transparenz

Referenzprozessmodelle erleichtern allgemein die Erstellung unternehmensspezifischer Modelle und dienen damit der Schaffung von Transparenz. Erst eine umfassende, zentral verfügbare Dokumentation der E-Financial Supply Chain ermöglicht eine Übersicht über die vielfältigen Interdependenzen und Prozessvarianten innerhalb der Financial Supply Chain. So lassen sich häufig schon durch eine explizite Modellierung der vorhandenen Abläufe, Prozessverantwortlichkeiten und Bearbeiterwechsel Produktivitätssteigerungen von mehr als 12% erreichen (Melenovsky 2005). Prozessmodelle der E-Financial Supply Chain bilden zudem die Basis für quantitative und monetäre Analysen sowie für die systemtechnische Integration.

Der expliziten Modellierung der Abläufe kommt insbesondere für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern eine hohe Bedeutung zu, da die Abläufe auch für mögliche Ausnahmefälle (so genanntes Exception Handling) exakt spezifiziert werden müssen. Zudem sind die Anforderungen an die Prozessschnittstellen genau festzulegen. Dabei kann es sich um technische Anforderungen (z.B. Formen der Anbindung an unternehmensinterne Systeme), rechtliche Anforderungen (z.B. Einhaltung von Datenschutzvorschriften bei der Auslagerung von Prozessen ins Ausland), Sicherheitsanforderungen (z.B. Stärke von Verschlüsselungsmechanismen) oder qualitative Anforderungen (z.B. Antwortzeiten) handeln (Wimmer 2003, S. 122-127).

Einer Studie zufolge hat jedoch selbst von den Großunternehmen nur ein Viertel mehr als 80% der Teilprozesse der Financial Supply Chain aktuell dokumentiert. Gleichzeitig ist über die Hälfte der Finanzvorstände der Meinung, dass weitere Verbesserungspotenziale in der Financial Supply Chain erschlossen werden könnten, wenn alle Teilprozesse durchgängig dokumentiert wären. Tatsächlich zeigten sich die Unternehmen, die einen höheren Anteil aktuell dokumentierter Prozesse aufweisen, mit der gegenwärtigen Gestaltung ihrer Financial Supply Chain eher zufrieden als Unternehmen mit einem geringen Dokumentationsgrad (Skiera et al. 2004, S. 30-34).

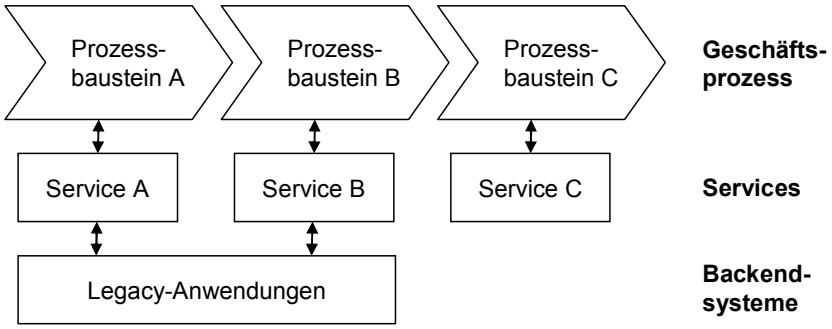
4.3 Komplexitätsreduktion durch Standardisierung

Ein weiteres (Fern-)Ziel der Referenzprozessmodellierung ist die Komplexitätsreduktion durch Etablierung standardisierter Begriffe und Prozessbausteine. Falls es gelingt, die bestehende Vielfalt von Begriffen und Prozessabläufen auf ein allgemeines Referenzmodell zurückzuführen, würde dies die Kommunikation zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern sowie die Integration externer Dienstleistungen in die E-Financial Supply Chain wesentlich erleichtern.

Die Notwendigkeit zur Standardisierung von Begriffen resultiert aus der Beobachtung, dass in unterschiedlichen Unternehmen bzw. in unterschiedlichen Kontexten gleiche betriebliche Objekte häufig mit unterschiedlichen Begriffen belegt werden (z.B. Kunde, Käufer, Abnehmer, Besteller, Auftraggeber, Debitor, Schuldner). Voraussetzung für die Kommunikation zwischen unternehmensinternen und -externen Prozessbeteiligten ist daher die Einigung auf eine bestimmte Terminologie. Als mögliche Referenz-Terminologie kann dabei die Terminologie des Referenzprozessmodells herangezogen werden. Dies setzt voraus, dass die im Referenzprozessmodell verwendeten Begriffe eindeutig spezifiziert sind, z.B. durch ein Fachbegriffsmodell.

Noch weiter als die Standardisierung von Begriffen geht die Standardisierung von Prozessbausteinen. Als Prozessbaustein wird ein Teil eines Prozessablaufs bezeichnet, der z.B. durch eine Funktion in einem Prozessmodell abgebildet wird. Dadurch kommt es zu einer Zerlegung des Prozesses in einzelne Teilprozesse, deren Anordnungsbeziehungen und Prozessschnittstellen im Prozessmodell spezifiziert und offen gelegt sind. Von einer Standardisierung der Prozessbausteine kann dann gesprochen werden, wenn sich in den Prozessmodellen unterschiedlicher Unternehmen die gleichen Prozessbausteine wieder finden.

Durch die Standardisierung von Prozessbausteinen wird die Wiederverwendbarkeit und Austauschbarkeit von Teilprozessen gefördert. Die Wiederverwendbarkeit zielt auf das Interesse der Dienstleister ab, einmal entwickelte Dienstleistungsangebote ohne großen Anpassungsaufwand in eine Vielzahl von Prozessen einbinden zu können. Die Austauschbarkeit ist dann gewährleistet, wenn für den Bezug eines bestimmten Teilprozesses durch ein Unternehmen mehrere Dienstleister am Markt zur Auswahl stehen, so dass Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern vermieden werden (Picot 1991, S. 351). Hiervon profitieren nicht nur die Unternehmen in Form eines stärkeren Qualitäts- und Preiswettbewerbs. Vielmehr stellt die Existenz einer ausreichenden Anzahl von Anbietern und Nachfragern die Voraussetzung dafür dar, dass sich ein Markt für bestimmte Dienstleistungen überhaupt erst etablieren kann.



Quelle: Berbner/Mauthe/Steinmetz 2004, S. 45

Abbildung 4: Abbildungen von Prozessbausteinen auf Services

Die Idee der flexiblen Zusammensetzung von Prozessen aus intern und extern bezogenen Prozessbausteinen wird auf der technischen Ebene durch serviceorientierte Architekturen (SOA) unterstützt. Dabei handelt es sich um Dienste, die jeweils bestimmte Teile eines Geschäftsprozesses unterstützen (vgl. Abbildung 4). Solche Dienste können zum einen Teile einer Anwendung (z. B. eines Warenwirtschaftssystems) sein, zum anderen kann ein Dienst mehrere Anwendungen einschließen, die auf verteilten Servern und Datenbanken ablaufen (Stundzig 2005). Die Rolle der Referenzprozessmodelle besteht in diesem Zusammenhang darin, eindeutige Bezeichnungen für die Prozessbausteine festzulegen sowie die Reihenfolge der Aufrufe der Dienste zu beschreiben.

5 Entwicklung und Qualitätssicherung der Referenzprozessmodelle

Referenzprozessmodelle für das E-Financial Supply Chain Management existierten bisher nur auf sehr abstrakter Ebene (Kannen et al. 2003, S. 75 f.; Pfaff et al. 2004, S. 67; Weiß/Schwarz 2001, S. 18) oder deckten nur Teilbereiche der E-Financial Supply Chain ab (Bundesverwaltungsamt 2003; Becker/Schütte 1996, S. 338-344; Bryant/Liezenberg 2008, S. 67 f.). Zur Unterstützung der Prozessgestaltung waren diese allein nicht geeignet. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden die vorhandenen abstrakten Prozessmodelle daher weiter disaggregiert (Top-Down-Ansatz) und mit bestehenden Teilmodellen (z.B. im Bereich der Rechnungsstellung oder des Debitorenmanagements) verknüpft. Des Weiteren flossen unter anderem auch allgemeine Gestaltungsempfehlungen für die E-Financial Supply Chain (z. B. aus dem E-Commerce-Leitfaden (Stahl et al. 2009)), Literaturquellen, Exper-

tenaussagen sowie relevante Rechtsnormen und sonstige Standards, die bei der Prozessgestaltung berücksichtigt werden müssen, in das Referenzmodell mit ein.

Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass wichtige Details bei der Modellerstellung übersehen werden, wurde der Top-Down-Ansatz durch eine Bottom-Up-Analyse bestehender Prozessmodelle im Bereich des E-Financial Supply Chain Managements flankiert. Als Informationsquellen wurden dabei Ergebnisse eigener empirischer Erhebungen und von Erhebungen Dritter, Analysen unternehmensspezifischer Prozesse sowie Dokumentationen bestehender Software-Lösungen und organisatorischer Good Practices genutzt.

Die Qualitätssicherung im Rahmen der Modellerstellung („Qualitätsproduktion“) wurde durch eine abschließende Evaluation der Modelle („Qualitätskontrolle“) ergänzt. Als Evaluationsmethoden wurde unter anderem die Simulation der Referenzmodellanwendung am Beispiel eines international tätigen KMU gewählt. Dadurch konnte nachgewiesen werden, dass sich aus dem Referenzmodell vollständige und richtige unternehmensspezifische Prozesse ableiten lassen.

6 Fazit und Ausblick

Die entwickelten Referenzprozesse stellen sowohl für KMU als auch für Dienstleister im Bereich des E-Financial Supply Chain eine wichtige Hilfestellung dar. Den KMU sollen die Referenzprozessmodelle Wege aufzeigen, um den steigenden Anforderungen an das E-Financial Supply Chain Management, insbesondere im Rahmen der Internationalisierung, gerecht zu werden. Den Dienstleistern ermöglichen die Ergebnisse der Forschungsarbeit die leichtere Erschließung beziehungsweise stärkere Durchdringung der KMU als Zielgruppe.

Die Anstrengungen sollen jedoch an dieser Stelle nicht Halt machen, sondern durch weitere Evaluationen sowie durch die Entwicklung von Hilfestellungen bei der Konfiguration und Nutzung des Referenzmodells fortgeführt werden. So werden derzeit Empfehlungen erarbeitet, wie die Risikomanagement-Logik in Abhängigkeit von unternehmensspezifischen Faktoren (z. B. Geschäftsgebiet, Kundengruppe, Güterart) zu gestalten ist, um die Auswahl und Konfiguration der entsprechenden Prozessbausteine zu unterstützen. Des Weiteren ist die Überführung des Referenzmodells in ein Prozess-Portal im Internet geplant, das die Anpassung des Referenzmodells und die Verwaltung und Pflege der unternehmensspezifischen Modelle und der darin enthaltenen Entscheidungsregeln erleichtert. Diese Maßnahmen sollen dazu dienen, die Überführung der erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen in die Praxis zu erleichtern, damit sie ihren praktischen Nutzen voll entfalten können.

7 Literatur

(Altenburg 2002)
Altenburg, Tilman (2002): Chancen und Risiken des E-Commerce für KMU. Arbeitsbericht Nr. 9 des SEPT der Universität Leipzig. Leipzig

(Becker et al. 2000)
Becker, Jörg; Holten, Roland; Knackstedt, Ralf; Schütte, Reinhard (2000): Referenz-Informationsmodellierung. In: Bodendorf, Grauer (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000. Aachen, S. 86-109

(Becker/Schütte 1996)
Becker, Jörg; Schütte, Reinhard (1996): Handelsinformationssysteme. Landsberg

(Berbner/Mauthe/Steinmetz 2004)
Berbner, Rainer; Mauthe, Andreas; Steinmetz, Ralf (2004): Unterstützung dynamischer eFinance-Geschäftsprozesse. In: Horster, Patrick (Hrsg.): Elektronische Geschäftsprozesse 2004. Klagenfurt, S. 44-54

(Bitkom 2007)
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.: Der elektronische Handel boomt. http://www.bitkom.org/de/presse/30739_43665.aspx

(Brandt 2003)
Brandt, Marco (2003): Zahlungsabwicklung im E-Commerce. Göttingen

(Bryant/Liezenberg 2008)
Bryant, Charles; Liezenberg, Chiel (2008): E-invoicing – European market description and analysis. Februar 2008. http://www.ebaportal.eu/_Download/What's%20News/E-Invoicing_2008_v11.0.pdf

(Bundesverwaltungsamt 2003)
Bundesverwaltungsamt (2003): Musterprozess Zahlungsverkehr/ePayment – Organisatorische und prozessuale Aspekte. http://www.bit.bund.de/BIT/DE/Shared/ Publikationen/VBPO/Musterprozess__Zahlungsverkehr

(CyberSource 2005)
CyberSource (2005): 6th Annual Online Fraud Report. 2005. http://www.cybersource.com/resources/collateral/Resource_Center/whitepapers_and_reports/CYBS_2005_Fraud_Report.pdf

(Eriksson/Penker 1998)
Eriksson, Hans-Erik; Penker, Magnus (1998): Business Modeling with UML – Business Patterns at Work. New York

(Frank 1999)
Frank, Ulrich (1999): Conceptual Modelling as the Core of the Information Systems Discipline – Perspectives and Epistemological Challenges. In: Haseman, Dave; Nazareth, Derek; Goodhue, Dale (Hrsg.): Proceedings of the Fifth America's Conference on Information Systems (AMCIS 99). Milwaukee, S. 695-697

(Frank/Strecker/Koch 2007)
Frank, Ulrich; Strecker, Stefan; Koch, Stefan (2007): „Open Model" – ein Vorschlag für ein Forschungsprogramm der Wirtschaftsinformatik – Langfassung. Forschungsbericht Nr. 8 des Instituts für Informatik und Wirtschaftsinformatik der Universität Duisburg-Essen. Essen

(Görs 2006)
Görs, Carsten (2006) : (K)eine strategische Nebensache – Chancen und Risiken eines EBPP-Engagements im Banken-Umfeld. In: Banking and Information Technology 2/2006, S. 61-70 (http://www.bitreport.com)

(Heckl/Moormann 2005)
Heckl, Diana; Moormann, Jürgen (2005): Modellierung von Geschäftsprozessen am Beispiel des mittelständischen Firmenkundengeschäfts. In: Banking and Information Technology 3/2005, S. 9-24 (http://www.bitreport.com)

(Hess 1996)
Hess, Thomas: Entwurf betrieblicher Prozesse (1996): Grundlagen – Bestehende Methoden – Neue Ansätze. Wiesbaden

(Kannen et al. 2003)
Kannen, Martina; Leischner, Martin; Stein, Torsten (2003): Payment Service Providing – ein Rahmenmodell. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 233, S. 72-81

(Klabunde/Wittmann 1999)
Klabunde, Steffen; Wittmann, Markus (1999): Prozeßmodellierung. In: Hofer-Alfeis, Josef (Hrsg.): Geschäftsprozeßmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen. Marburg, S. 192-203

(Krabichler 2009)
Krabichler, Thomas: E-Financial Supply Chain Management im SEPA-Kontext – Referenzprozessmodelle für die sichere und effiziente Zahlungsabwicklung im E-Commerce. Dissertation. Regensburg

(Malone et al. 2003)
Malone, Thomas W.; Crowston, Kevin; Lee, Jintae; Pentland, Brian; Dellarocas, Chrysanthos; Wyner, George; Quimby, John; Bernstein, Abraham; Herman, George; Klein, Mark; Osborn, Charles S. (2003): Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes. In: Malone, Thomas W.; Crowston, Kevin; Herman, George (Hrsg.): Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook. Cambridge

(Melenovsky 2005)
Melenovsky, Michael James (2005): Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives. Gartner Note Number: G00129411. Stamford

(Oesterreich et al. 2003)
Oesterreich, Bernd; Weiss, Christian; Schröder, Claudia; Weilkiens, Tim; Lenhard, Alexander (2003): Objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung mit der UML. Heidelberg

(Petersen/Welch/Liesch 2002)
Petersen, Bent; Welch, Lawrence S.; Liesch, Peter (2002): The Internet And Foreign Market Expansion By Firms. Arbeitspapier Nr. 7 des Department of International Economics and Management der Copenhagen Business School. Kopenhagen

(Pfaff et al. 2004)
Pfaff, Donovan; Skiera, Bernd; Wrobel, Michael; Stockinger, Wolfgang (2004): Geschäftspotenziale für Banken in der industriellen Financial Chain. In: Die Bank 1/2004, S. 62-65

(Picot 1991)
Picot, Arnold (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43 4, S. 336-357

(Remmert 2002)
Remmert, Jan (2002): Referenzmodellierung für die Handelslogistik. Wiesbaden

(Schinzer/Thome/Hepp 2005)
Schinzer, Heiko; Thome, Rainer; Hepp, Martin (2005): Electronic Commerce: Ertragsorientierte Integration und Automatisierung. In: Thome, Rainer; Schinzer, Heiko; Hepp, Martin (Hrsg.): Electronic Commerce und Electronic Business – Mehrwert durch Integration und Automation. 3. Auflage. München, S. 1-28

(Skiera et al. 2004)
Skiera, Bernd; König, Wolfgang; Gensler, Sonja; Weitzel, Tim; Beimborn, Daniel; Blumenberg, Stefan; Franke, Jochen; Pfaff, Donovan (2004): Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing. Norderstedt

(Stahl et al. 2006)
Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Breitschaft, Markus; Wittmann, Georg (2006): Zahlungsabwicklung im Internet – Bedeutung, Status-quo und zukünftige Herausforderungen. Regensburg

(Stahl et al. 2007)
Stahl, Ernst; Breitschaft, Markus; Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg (2007): Wohin geht die Reise im eCommerce? – Ergebnisse einer Händlerbefragung im Rahmen des Projekts eCommerce-Leitfaden. Regensburg (http://www.ecommerce-leitfaden.de)

(Stahl et al. 2008a)
Stahl, Ernst; Breitschaft, Markus; Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg (2008): Erfolgsfaktor Payment: Der Einfluss der Zahlungsverfahren auf Ihren Umsatz. Regensburg (http://www.ecommerce-leitfaden.de)

(Stahl et al. 2008b)
Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg; Guck, Andreas (2008): E-Commerce in Deutschland – Fakten statt Mythen. Regensburg (http://www.ecommerce-leitfaden.de)

(Stahl et al. 2009)
Stahl, Ernst; Krabichler, Thomas; Breitschaft, Markus; Wittmann, Georg (2009): E-Commerce-Leitfaden – Erfolgreich im elektronischen Handel. Regensburg (http://www.ecommerce-leitfaden.de)

(Stundzig 2005)
Stundzig, Steffen (2005): Konvergenz zwischen Model Driven Architecture und Business Process Management – Ein Ausblick. In: Fähnrich, Klaus-Peter;

Thränert, Maik; Wetzel, Peter (Hrsg.): Umsetzung von kooperativen Geschäftsprozessen auf eine internetbasierte IT-Struktur – Arbeiten aus dem Forschungsvorhaben Integration Engineering. Leipzig, S. 155-164

(van Baal/Krüger/Hinrichs 2005)
van Baal, Sebastian; Krüger, Malte; Hinrichs, Jens-Werner (2005): Internet-Zahlungssysteme aus Sicht der Unternehmen: Ergebnisse der Umfrage IZH3. Köln

(von Hammel-Bonten 2006)
von Hammel-Bonten, Christian (2006): Financial Process Outsourcing. In: Banking and Information Technology 2/2006, S. 39-46 (http://www.bitreport.com)

(Weiß/Schwarz 2001)
Weiß, Hans; Schwarz, Jürgen E. (2001): Banking in der e-Supply Chain. Mai 2001. http://www.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/download/weiss.pdf

(Wimmer 2003)
Wimmer, Andreas (2003): Wertschöpfungsnetzwerke und deren Umsetzung in der Finanzwirtschaft – Konzepte zur unternehmensübergreifenden Integration von Produkten, Prozessen und Anwendungssystemen. Regensburg

Robert Schmitt, Sven Schumacher, Carsten Scharrenberg
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT

Systematische und kulturgerechte Markterschließung am Beispiel China

Inhalt

1 Einleitung 165
2 Kultur im Kontext der Internationalisierung 166
2.1 Kulturdefinitionen 166
2.2 Kulturmodelle 167
2.3 Kulturelle Besonderheiten Chinas 170
3 Der Prozess der Markterschließung 172
3.1 Initialphase 173
3.2 Planungsphase 173
3.3 Umsetzungsphase 173
4 Kulturelle Aspekte der Markterschließung 174
4.1 Auswahl des Zielmarktes 174
4.2 Kunden- und Partnerakquise 180
4.3 Personalentwicklung 184
4.4 Anpassung des Dienstleistungsportfolios an den Zielmarkt 187
5 Zusammenfassung 190
6 Literatur 192

1 Einleitung

Der chinesische Markt übt auf viele deutsche Unternehmen eine scheinbar ungebrochene Faszination aus. Waren es in der Vergangenheit vor allem finanzstarke Großunternehmen, welche versuchten, die mit einem China-Engagement verbundenen Chancen zur Steigerung ihres Geschäftserfolgs wahrzunehmen, so sind es heute zunehmend auch klein- und mittelständische Betriebe, die in China aktiv werden (vgl. European Union Chamber of Commerce in China 2007). Neben der Beschaffung von Gütern versuchen die Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit verstärkt, China auch als Absatzmarkt für ihre eigenen Leistungen zu nutzen. Dabei nimmt insbesondere die Bedeutung des chinesischen Dienstleistungssektors für deutsche Unternehmen zu. Noch fällt zwar der Anteil der Dienstleistungsbranche an der gesamtwirtschaftlichen Leistungserbringung Chinas im Vergleich zu anderen Industrienationen gering aus (China: 40,1%, Deutschland: 69%, Stand: 2007; vgl. National Bureau of Statistics of China 2008, Statistisches Bundesamt Deutschland 2008). Die Zuwachsraten der Branche sind jedoch beachtlich, sodass für viele deutsche Dienstleister der Sprung nach China attraktiv erscheint. Der Mehrzahl dieser Unternehmen stellen sich jedoch die schon fast sprichwörtlichen kulturellen Unterschiede zwischen Chinesen und Deutschen als eine große Herausforderung im Zuge einer Geschäftsanbahnung dar. Untersuchungen zu diesem Thema belegen, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen der internationalen Expansion des Dienstleistungsgeschäftes, insbesondere in China, die interkulturelle Kompetenz der beteiligten Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur kulturübergreifenden Kommunikation darstellt (vgl. Zywietz 2006). Nahezu die Hälfte aller kulturübergreifenden Aktivitäten scheitern mangels einer ausreichenden internationalen Ausrichtung des Unternehmens und dessen Mitarbeitern sowie fehlender Erfahrungen hinsichtlich einer systematischen Vorgehensweise für eine Markterschließung (vgl. Lau 2005). Großunternehmen verfügen heute in der Regel über langjährige Erfahrungen und detaillierte Konzepte zur Markterschließung und zur bedarfsgerechten Qualifikation ihrer Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Oft existieren sogar eigene Fachabteilungen zur Bearbeitung der Internationalisierungstätigkeiten, die auch die erforderlichen kulturellen Aspekte einer Markterschließung beherrschen und damit berücksichtigen können. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) verfügen häufig nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen sowie die notwendige Kompetenz, eigene Ansätze zur Markterschließung sowie zur Vorbereitung ihrer Mitarbeiter auf einen Auslandseinsatz in China auszuarbeiten. Jedoch wird die Notwendigkeit einer entsprechend detaillierten Vorbereitung des Vorhabens und der Mitarbeiter auf die besonderen Herausforderungen in China auch von KMU klar erkannt. Bedingt durch die fehlenden Grundlagen im Bereich Markterschließung agieren KMU hier jedoch wenig zielgerichtet. Dies ist im Besonderen dann der Fall, wenn es sich um die Erschließung eines kulturell

weit entfernten Marktes wie China handelt. Im Rahmen des Beitrags sollen daher speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittene Werkzeuge und wichtige Hinweise zur systematischen kulturgerechten Markterschließung vorgestellt und ihre Anwendung erläutert werden, nachdem zunächst der Begriff „Kultur" im Kontext der Internationalisierung beleuchtet wird.

2 Kultur im Kontext der Internationalisierung

Im Rahmen von Internationalisierungsbestrebungen fallen häufig die Begriffe „kultureller Unterschied", „interkulturelle Kompetenz", „kulturelle Schwierigkeiten", „kulturelle Anpassung", „kulturelle Kompatibilität", „interkulturelle Kommunikation" (vgl. Zinzius 2006, Granier 2004, Scharrer et al. 2005). Dies deutet auf die hohe Bedeutung des kulturellen Aspekts bei Markterschließungen hin. Wird den kulturellen Einflüssen in der Planungsphase von Internationalisierungsbestrebungen jedoch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt oder deren Bedeutung zu spät, das heißt erst in der Umsetzungsphase, erkannt, wird die Möglichkeit des Scheiterns im neuen Markt wahrscheinlicher (vgl. Raff et al. 2005).

Zur Erhöhung des Verständnisses im „Kultur"-Aspekt und seines inner- und außerbetrieblichen Einflusses folgt eine kurze Betrachtung der Kulturdefinitionen sowie der relevanten Kulturmodelle bevor abschließend auf die darauf bezogenen kulturellen Unterschiede zwischen der deutschen und der chinesischen Kultur beispielhaft eingegangen wird.

2.1 Kulturdefinitionen

In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Definition des abstrakten Begriffs „Kultur". Der Psychologe Harry Triandis beispielsweise definiert Kultur als den von Menschen gemachten Teil der Lebensumwelt, während der Kulturpsychologe Hofstede von einem kollektiven Bewusstsein spricht (vgl. Baumer 2002). Eine umfangreichere Definition formuliert Michael Kutschker: „Kultur ist die Gemeinsamkeit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in jener Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und die sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat." (vgl. Kutschker et al. 2005).

Kultur ist einerseits unbewusst (impliziter Natur), weil die Mitglieder einer Kultur diese selten als solche wahrnehmen, andererseits aber auch erfahrbar (expliziter

Natur), da sie sich in Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt (vgl. Kutschker et al.2005).

Kultur ist gleichzeitig das Produkt und die Grundlage von bzw. für Verhaltensweisen und beeinflusst die Ausprägung der Reaktion auf gegenwärtige oder zukünftige Situationen (vgl. Baumer 2002). Kultur ist also ein Phänomen, welches nur bei Kollektiven auftritt und deren Identität prägt. Sie bietet Individuen Verhaltens- und Denkmuster an, an denen sie sich orientieren können bzw. müssen.

Diesen Teildefinitionen gemeinsam ist die Verhaltenskomponente. Daher setzen viele Maßnahmen zum Training interkultureller Kompetenz auch auf der Verhaltensebene von Mitarbeitern international agierender Firmen an.

2.2 Kulturmodelle

Um die Eigenschaften und Unterschiede einzelner Kulturen greifbar zu beschreiben und miteinander vergleichen zu können, wurden eine Reihe von Kulturtheorien entwickelt. Die Identifikation von so genannten Kulturdimensionen bildet die Grundlage dieser Theorien. Bedeutende Forscher, die sich mit der Frage der Kulturtheorie intensiv auseinander gesetzt haben, sind Edward T. Hall, Geert Hofstede und Fons Trompenaars sowie Clyde Kluckhohn und Fred Strodbeck (vgl. ebd.).

In seinen Ausführungen betrachtet Hall insgesamt vier Dimensionen zur Beschreibung einer Kultur (vgl. ebd.):

- Kontextgestaltung
- Raumorientierung
- Informationsgeschwindigkeit
- Zeitempfinden

Die bekannteste von Hall definierte Kulturdimension ist die Kontextgestaltung. Dabei wird zwischen „Low-context“-Kulturen und „High-context“-Kulturen unterschieden. Der Unterschied der beiden Kulturausprägungen liegt in der Ausgestaltung der Kommunikations- und Handlungsmuster. Kommunikation in einer High-context-Kultur setzt ein Verständnis von non-verbalen kommunikativen Mitteln wie zum Beispiel der Körpersprache eines Menschen voraus (vgl. Schmitt et al. 2006b).

Weiter existiert nach Hall in unterschiedlichen Kulturen ein unterschiedliches Verhältnis zum Raum. Zur Differenzierung dienen die Begriffe Privatsphäre und Terri-

torium. Die Schwierigkeit dieser Dimension besteht darin, die beiden Räume klar gegeneinander abzugrenzen.

Die Dimension Informationsgeschwindigkeit beschreibt, mit welcher Geschwindigkeit Informationen in Kommunikationssituationen codiert und decodiert werden. Dabei wird zwischen einer Vorliebe für hohe und niedrige Informationsgeschwindigkeit unterschieden.

Auch das Zeitempfinden stellt nach Hall eine Dimension dar, in der sich Kulturen voneinander unterscheiden. Man differenziert dabei zwischen „polychronem" und „mono-chronem" Zeitempfinden. Polychrone Kulturen legen ihre Handlungsschwerpunkte auf die Abarbeitung von Aufgaben während monochrone Kulturen sehr auf die pünktliche Einhaltung von Terminen und auf die sequenzielle Abarbeitung von Aufgabenstellungen achten.

Hofstede definiert die folgenden fünf Dimensionen zur Beschreibung einer Kultur (vgl. Hofstede 2001):

- Machtdistanz
- Individualismus (/Kollektivismus)
- Maskulinität (/Femininität)
- Unsicherheitsvermeidung
- Langzeitorientierung (/Kurzzeitorientierung)

Die Dimension Machtdistanz befasst sich mit der Beurteilung der menschlichen Stellung in einer Kultur bezüglich sozialem Status, Wohlstand, Macht, körperlicher und gedanklicher Charakteristika oder Ansehen. In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz akzeptieren die Menschen, die auf einer niedrigeren Stufe der Machttreppe stehen, dass eine Ungleichmäßigkeit der Machtverteilung existiert, wohingegen im anderen Extrem die Achtung vor jedem Einzelnen im Vordergrund steht (vgl. House et al. 2004). Eine stärkere Ausprägung der Machtdistanz zeigen vor allem die asiatischen Länder sowie Lateinamerika. Nur geringe Ausprägungen finden sich in Nordeuropa und Nordamerika (vgl. Kleist 2006).

Die Beziehungen zwischen dem Individuum, der Gesellschaft (Unternehmen, Kollektiv etc.) und der Wertigkeit des Einzelnen in dieser Gesellschaft werden mit der Dimension Individualismus/Kollektivismus erfasst. In kollektivistisch geprägten Kulturen besteht eine emotionale Bindung zur Organisation. In individualistischen Kulturen ist es gewollt, dass die Mitglieder der Kultur ihren eigenen Weg gehen. Ein ähnliches Bild wie bei der Machtdistanz zeigt sich auch dieser Dimension. Während die asiatischen und arabischen Länder sowie Lateinamerika zum Kollek-

tivismus neigen, zeigen Nordeuropa und Nordamerika eine klare Tendenz zum Individualismus (Kleist 2006).

Die Reaktion einer Kultur in Bezug auf die Gestaltung ihrer eigenen ungewissen Zukunft wird durch die Dimension der Unsicherheitsvermeidung beschrieben, speziell die Bewältigung der Zukunft durch Gesetze, Richtlinien, Bräuche und Technologien. Kulturen mit einer hohen Ausprägung an Unsicherheitsvermeidung tolerieren keine unsichere Zukunft oder mehrdeutige Gegebenheiten. Die Ausprägung einer geringen Unsicherheitsvermeidung zeigt sich beispielsweise in gewissen Teilen Asiens, Nordamerika sowie Nordeuropa. Eine hohe Unsicherheitsvermeidung findet sich in gewissen Teilen Asiens, den Mittelmeerländern und in Lateinamerika (Kleist 2006).

Die Dimension Maskulinität/Femininität erschließt Fragestellungen der Aufteilung und Akzeptanz von Geschlechterrollen im Kollektiv einer bestimmten Kultur. In maskulinen Kulturen wird den Männern noch klar die alleinige Ernährerrolle zugesprochen. Sie verkörpern Stärke und Macht. In feminin geprägten Kulturen lassen sich zwei Merkmale beobachten. Erstens überschneiden sich die Rollen der Geschlechter und zweitens sind maskuline Werte den femininen gleichgestellt. In dieser Kulturdimension zeigt sich ein differenzierteres Bild bezüglich deren Ausprägung in den verschiedenen Ländern. Während die skandinavischen Länder und Teile Asiens und Lateinamerikas eher eine feminine Ausprägung aufweisen, ist in Teilen Mittel- und Südeuropas, Nordamerika sowie Teilen Asiens eine eher maskuline Ausprägung zu erkennen (Kleist 2006).

Die Dimension der Langfrist-/Kurzfristorientierung beschreibt eine Richtung im Denken und Handeln von Kulturen. Merkmale einer langfristig orientierten Gesellschaft sind:

- Große Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen
- Rangordnung, die am Status orientiert ist
- Respekt vor diesen Rangordnungen
- Investitionen durch hohe Sparquote

Im Gegensatz dazu zeigen sich in einer kurzfristig orientierten Kultur die folgenden Ausprägungen:

- Erwartung rascher Ergebnisse
- Wahrung des Gesichts
- Respekt gegenüber Tradition
- Auf Gegenseitigkeit beruhende Grußformeln, Geschenke und Gefälligkeiten

Auch in dieser Kulturdimension zeigt sich erneut, dass die Ausprägungen der asiatischen Länder denen aus Nordeuropa und Nordamerika gegenüberstehen. So zeigen die asiatischen Länder eine deutliche Ausprägung für die Langfristorientierung, während die nordeuropäischen und nordamerikanischen Länder eher eine Ausprägung in Richtung Kurzfristorientierung aufweisen (Kleist 2006).

2.3 Kulturelle Besonderheiten Chinas

Der kulturelle Unterschied zwischen Europa und Asien gilt generell als größer als etwa zwischen Europa und Nordamerika. Speziell China wird z. B. von Mitteleuropäern als kulturelle Herausforderung wahrgenommen, da es lange Zeit wenige historische und politische Berührungspunkte gab und sich die Gesellschaften eigenständig entwickeln konnten. Dadurch existieren heute teilweise grundlegend verschiedene Traditionen und Kommunikationsformen.

Um die kulturellen Besonderheiten Chinas herauszustellen, werden in diesem Beitrag die Kulturmodelle nach Hall und Hofstede herangezogen, für die in der Vergangenheit bereits umfangreiche Untersuchungen hinsichtlich der betrachteten Kulturen durchgeführt wurden. Außerdem bieten die enthaltenen Dimensionen die Möglichkeit, signifikante Unterschiede im Verhalten der chinesischen und deutschen Gesellschaft aufzuzeigen.

So unterscheiden sich die beiden Kulturen in der durch Hofstede definierten Dimension der Machtdistanz im erheblichen Maße. Während in China eine hohe Akzeptanz gegenüber einer ungleichen Verteilung von Macht innerhalb der Gesellschaft vorherrscht, strebt die deutsche Gesellschaft geringere Machtdistanzen an. Die chinesische Kultur wertet die Existenz quasi hierarchischer Beziehungen, z. B. durch Generationen- und Altersunterschiede im familiären und privaten Umfeld, sowie von Statusunterschieden in Unternehmen und öffentlichen Institutionen als selbstverständlich. Daraus resultieren die gegenseitigen Verpflichtungen: Respekt und Gehorsam des Untergebenen und Protektion und Rücksichtnahme des Übergeordneten (vgl. Kleist 2006).

Bezüglich der Dimension Individualismus/Kollektivismus verhält es sich ähnlich. Die chinesische Kultur ist kollektiv geprägt, was bedeutet, dass das Individuum in „Wir-Gruppen“ hineingeboren wird, woraus sich eine hohe Abhängigkeit des Einzelnen von der Gruppe ergibt. Die Strukturen sind meist hierarchischer Art. Anders verhält es sich in der individualistisch ausgerichteten deutschen Gesellschaft, hier bestehen lockere Verbindungen zwischen den Individuen. Werten wie Selbstentfaltung, Autonomie und Eigeninitiative kommt große Bedeutung zu.

In der Dimension Unsicherheitsvermeidung zeigt sich aufgrund einer im Taoismus verankerten Schicksalsgläubigkeit der Chinesen sowie der in China präsenten Unwägbarkeiten (z.B. politische Willkür) zunächst ein deutlich pragmatischerer Umgang mit Unsicherheit als es in Deutschland der Fall ist (vgl. Kleist 2006). Jedoch existiert in der chinesischen Gesellschaft ein tief verwurzelter Wunsch nach Stabilität und Harmonie, der sich aus den von Chaos und Unordnung geprägten Kriegsjahren in Chinas Vergangenheit sowie aus den daraus abgeleiteten Lehren des Philosophen Konfuzius ableitet (vgl. Thomas et al. 2003).

Bei der Betrachtung der Dimension Femininität/Maskulinität im chinesischen Kontext ist bemerkenswert, dass sie im Vergleich zur deutschen Kultur den geringsten Unterschied aufweist. Auch wenn China meist als patriarchalische, senioritätsorientierte Männergesellschaft gesehen wird, lässt sich die mittlere Ausprägung der Maskulinität zum Teil auf die in China stark ausgebildeten familiären Beziehungen und die damit auf Harmonie zielenden Pflichten begründen. Neben der gesetzlichen Gleichstellung zwischen Mann und Frau in China übernehmen beide Geschlechter umsorgende Rollen im familiären Umfeld (vgl. Kleist 2006).

Betrachtet man die oben genannten Merkmale der Lang- und Kurzfristorientierung, ist anzunehmen, dass die chinesische Kultur sämtlichen genannten Werten einen größeren Stellenwert als westliche Kulturen einräumt. Da jedoch den langfristigeren Werten eine deutlich höhere Bedeutung zugemessen wird, besitzt die chinesische Kultur im internationalen Vergleich die insgesamt höchste Langfristorientierung. Die damit einhergehende hohe Sparquote und Innovationsbereitschaft wird nicht zuletzt als Grund für das zu beobachtende starke Wirtschaftswachstum Chinas gesehen (vgl. Kleist 2006).

Auch in der von Hall definierten Dimension der Kontextorientierung zeigen sich Unterschiede zwischen den beiden Nationen. China stellt eine High-context-Kultur dar: Die Individuen sind in einem dichten Beziehungsgeflecht miteinander verwoben, ein Großteil der Informationen wird implizit vermittelt. Im Gegensatz dazu findet in einer Low-context-Kultur wie in Deutschland der Informationsaustausch hauptsächlich in expliziter Form statt. Aufgrund dessen sinkt der Interpretationsspielraum einer Botschaft. Damit wird die Verständigung, besonders zwischen Mitgliedern unterschiedlicher sozialer Einheiten, stark vereinfacht.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt das der Berufswelt zu Grunde liegende Prinzip des „guanxi“ dar. Dieser Begriff steht für die Tatsache, dass in China viele Geschäfte nur mit Hilfe entsprechender Beziehungen und Netzwerke zum Erfolg gebracht werden können. Demnach werden in China vor allem die Verbindungen einzelner Individuen angesprochen, wobei jedoch weniger die emotionale Bindung

zwischen den Beteiligten als der Nutzen, den sich die Partner von der Beziehung versprechen, im Vordergrund steht.

3 Der Prozess der Markterschließung

Finden sich in der Literatur verschiedene allgemeine Ansätze und Vorgehensweisen für den Prozess der internationalen Markterschließung (vgl. Neubert 2006, Oelsnitz 2000), wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreuten Verbundprojekts „China Star – Deutsche Dienstleister auf dem Weg nach China“ der Fokus geschärft und ein Referenzvorgehen zur systematischen und kulturgerechten Erschließung des chinesischen Dienstleistungsmarktes entwickelt, das insbesondere deutschen klein- und mittelständischen Dienstleistungsunternehmen Hilfestellung im Internationalisierungsprozess bieten soll.

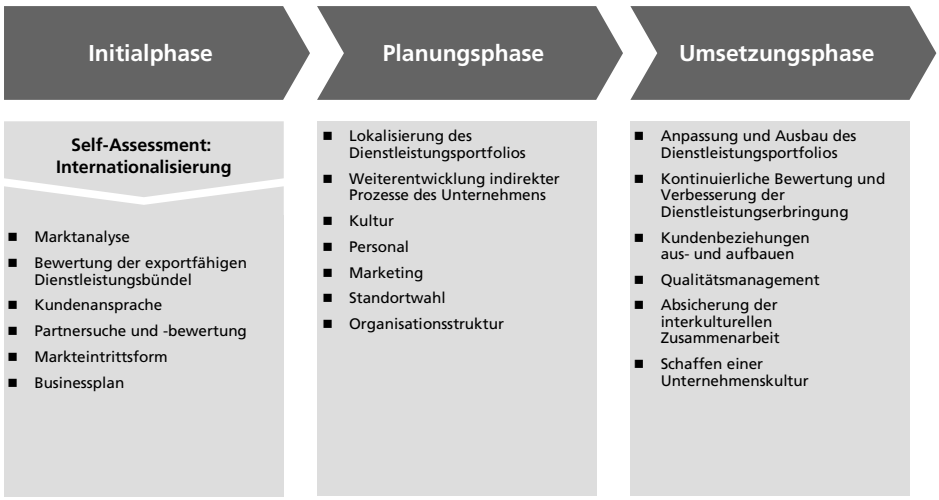


Abbildung 1: Prozess der Markterschließung

Der in Abbildung 1 dargestellte Markterschließungsprozess lässt sich verallgemeinert für alle Zielmärkte in 3 Hauptphasen darstellen. Den Übergang von der Initialphase zur Planungsphase stellt dabei der positive Entschluss für ein Ausland-Engagement nach Schaffung der entsprechenden Informationsgrundlagen für diese Entscheidung in der Initialphase dar. Nach dem Durchlaufen der Planungsphase

stellt der Beginn des Ausland-Engagements den Übertritt in die Umsetzungsphase dar. Nachfolgend werden die Inhalte der drei Phasen detailliert erläutert.

3.1 Initialphase

Inhalte dieser ersten Phase sind initiale Tätigkeiten zur Vorbereitung eines möglichen Ausland-Engagements und dienen als Grundlage aller nachfolgenden Aktivitäten. Dazu gehören u.a. die Analyse des Marktumfeldes, eine Bewertung der Marktchancen und -risiken sowie die Kontaktanbahnung zu möglichen Kunden und Geschäftspartnern. Ist dabei für Ersteres eine methodische Unterstützung gefordert, sind bei der Gesprächsführung eher Verhaltenshinweise und Soft Skills gefragt. Ziel der Phase ist es, die Informationsgrundlage für eine fundierte Entscheidungsfindung bezüglich des Ausland-Engagements zu schaffen und die Erstellung eines Businessplans zu ermöglichen. Außerdem ist die Wahl der Markteintrittsstrategie ein für die nachfolgenden Schritte entscheidender Faktor.

3.2 Planungsphase

In der zweiten Phase wird auf Basis der erhobenen Informationen eine detaillierte Planung des Ausland-Engagements vorgenommen; dies macht eine Betrachtung der Aspekte wie die Definition eines auf die lokalen Bedürfnisse des Marktes angepassten Dienstleistungsangebots, die Wahl eines geeigneten Standortes, die Planung und Auswahl des erforderlichen Personals, die Anpassung der Marketingstrategie und der Organisationsstruktur erforderlich, die nahezu alle methodisch unterstützt werden können.

3.3 Umsetzungsphase

Die dritte Phase markiert den eigentlichen Beginn des Ausland-Engagements und dient dem weiteren Ausbau und der Anpassung des im neuen Markt angebotenen Dienstleistungsportfolios sowie zur kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung der Dienstleistungserbringung. Diese qualitäts- und kundenorientierten Aspekte unterstützen damit die Festigung vorhandener Kundenbeziehungen und die Neugewinnung von Kunden. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung dieser kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen (KVP) ist jedoch die Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der die Ideen der Mitarbeiter erwünscht sind und die Mitarbeiter dafür wirksame Unterstützung und öffentliche Anerken-

nung erhalten. Gerade dieser Gesichtspunkt stellt sich im Hinblick auf die chinesische Kultur als besondere Herausforderung dar.

4 Kulturelle Aspekte der Markterschließung

Bei der Erschließung neuer Märkte spielen in nahezu jedem Handlungsschritt kulturelle Aspekte eine entscheidende Rolle. Je größer dabei die kulturelle Distanz zum Zielmarkt, desto höher ist der Einfluss der kulturellen Aspekte auf den Erfolg des Vorhabens und deren angemessene Berücksichtigung damit umso wichtiger.

Ausschnittsweise werden am Beispiel des chinesischen Marktes nachfolgend die Bedeutung und der Einfluss des kulturellen Faktors an ausgewählten Handlungsschritten des Markterschließungsprozesses aufgezeigt.

4.1 Auswahl des Zielmarktes

Handelt ein Unternehmen bei der Markterschließung mit dem Motiv der reinen Markterweiterung und nicht nach dem Prinzip „following customer", bei dem ein Zielmarkt meist vorgegeben ist (z.B. China), ist die Wahl des Zielmarktes für den Export von Dienstleistungen ein entscheidender Handlungsschritt in der ersten Phase des Markterschließungsprozesses. Die Basis für die Auswahl des Zielmarktes bildet die Betrachtung der Marktattraktivität und der Marktbarrieren, die sich in ökonomischen, politisch-rechtlichen, soziokulturellen und geografischen Einflussfaktoren widerspiegeln (Berndt et al. 1997). Die Gegenüberstellung der Zielmärkte in Form einer gewichteten Bewertung dieser Faktoren kann mit Hilfe eines Scoringmodells erfolgen, dass nach der Betrachtung der kulturellen Einflussfaktoren dargestellt wird.

Verglichen mit der Internationalisierung von Sachleistungen verstärken die immanenten Eigenschaften von Dienstleistungen die Bedeutung der Zielmarktauswahl für den Erfolg des Unternehmens im neuen Markt, da die Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozess dessen Effizienz und Effektivität beeinflusst (vgl. Raff et al. 2005). Außerdem erhöht die Integration des externen Faktors maßgeblich den Einfluss darauf, ob der Zielmarkt erfolgreich bedient werden kann. „So sprechen – insbesondere wenn es sich bei dem externen Faktor um den Kunden selbst handelt – kulturelle Ähnlichkeiten zwischen Stammland und Gastland dafür, dass ein hoher Anteil des Auslandsmarktes als Zielgruppe in Frage kommt." (vgl. Raff et al. 2005, S. 156). Demzufolge ist insbesondere der Frage des „kulturellen Fit" zwischen dem Unternehmen und den möglichen Zielmärkten

nachzugehen, um die Tragfähigkeit des neuen Marktes für die Internationalisierung sicherzustellen (vgl. Raff et al. 2005).

Stehen nämlich den Aufwendungen für die Internationalisierung, aufgrund einer falschen Auswahl des Zielmarktes, keine entsprechenden Umsätze entgegen, kann sich der Unternehmensgewinn reduzieren anstatt sich zu erhöhen und die intendierten Unternehmenszuwächse, mangels Akzeptanz des Unternehmens oder der angebotenen Dienstleistungen im neuen Markt, nicht erzielt werden (vgl. Raff et al. 2005).

Stellt die ökonomische Tragfähigkeit eines Zielmarktes eine externe und damit vom Unternehmen selbst nicht beeinflussbare Größe dar, hängt bei Dienstleistungsanbietern die Nutzung des Marktpotenzials im Zielmarkt maßgeblich von kulturellen Einflussgrößen ab, die zumindest teilweise vom Unternehmen und seinem Ursprungsland bestimmt werden (vgl. Hermanns et al. 2001). Der durch die Integration des externen Faktors bei Dienstleistungen erforderliche direkte Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager erhöht im Vergleich zu reinen Sachleistungen das Potenzial kultureller Stimmigkeiten bzw. Unstimmigkeiten, da der Kontakt zwischen Anbieter und Kunde persönlicher ist. Dieser ist umso stärker, wenn es sich beim externen Faktor um den Kunden selbst und nicht nur um ein Verfügungsobjekt des Kunden handelt. Demzufolge ist die Betrachtung kultureller Aspekte bei der Wahl des Zielmarktes für ein Dienstleistungsgeschäft von erhöhter Relevanz (vgl. Raff et al. 2005).

Dabei ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen Arten von Dienstleistungen sinnvoll. Abhängig davon, ob es sich um konventionelle oder elektronische Dienstleistungen handelt, ist das Ausmaß der Einbindung des externen Faktors sowie die Intensität des Prozesses der Leistungserstellung sehr verschieden. Bei konventionellen Dienstleistungen ist, aufgrund der Integration des externen Faktors auf persönlicher Ebene, der „kulturelle Fit“ eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Markterschließung. Nimmt bei elektronischen Dienstleistungen hingegen die Integration des externen Faktors auf persönlicher Ebene ein sehr viel geringeres Ausmaß an, können kulturelle Unstimmigkeiten eher akzeptiert werden (vgl. Raff et al. 2005).

Berücksichtigt man zusätzlich noch den Gesichtspunkt, dass in der Praxis häufig nicht nur die Reinformen „Sachleistungen“, „konventionelle“ und „elektronische Dienstleistungen“ angeboten werden, sondern Produkte und Sachleistungen zur Differenzierung um Dienstleistungen ergänzt werden, entstehen Mischformen, die ebenfalls hinsichtlich des Aspekt des „kulturellen Fit“ betrachtet werden sollten.

In Anlehnung an die Arbeiten von Tilmann Raff können die Ausführungen in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt werden.

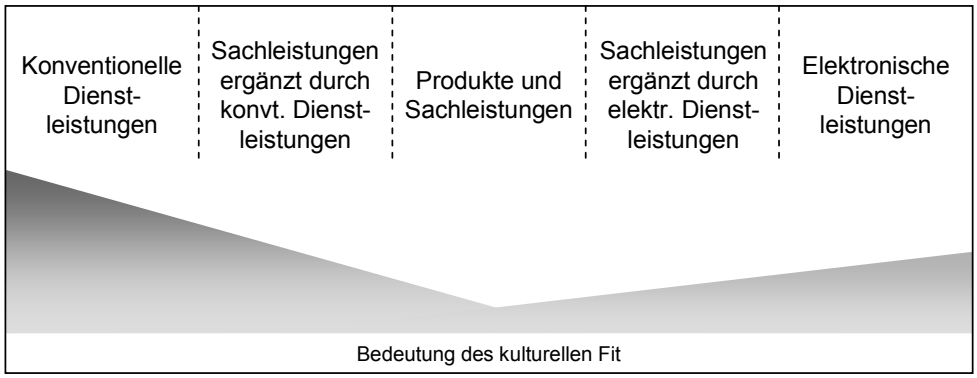


Abbildung 2: Bedeutung des kulturellen Fit (vgl. Raff et al. 2005)

Der Unterschied in der Bedeutung des „kulturellen Fit" resultiert darin, dass bei elektronischen Dienstleistungen keine physische Präsenz erforderlich ist und der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager im Vergleich zu konventionellen Dienstleistungen reduziert ist. Somit sind kulturell bedingte Gewohnheiten und Geflogenheiten des interaktiven Verhaltens nur von geringer Bedeutung. Dennoch können kulturelle Aspekte nicht vollkommen vernachlässigt werden (vgl. Raff et al. 2005).

Wie dargestellt, kommt dem kulturellen Aspekt bei der Zielmarktauswahl im Rahmen des Markterschließungsprozesses für Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Bedeutung zu. So werden Dienstleistungen im internationalen Kontext auch nach dem Ausmaß der kulturellen Relevanz differenziert (vgl. Bradley 1995). Für die Betrachtung geeigneter Zielmärkte ist damit die Konsequenz verbunden, dass die Kulturabhängigkeit der Dienstleistung sowie die kulturelle Prägung des Unternehmens einen hohen Stellenwert hat und bei der Auswahl des Zielmarktes deshalb Berücksichtigung finden muss (Hermanns et al. 2001).

Als anwendungsorientiertes Tool zur Erstellung einer Zielmarktanalyse und -bewertung kann ein Scoringmodell unterstützend zum Einsatz kommen. Es zeichnet sich durch eine einfache Anwendung mit geringem Zeitaufwand aus und erlaubt eine differenzierte Betrachtung einzelner Einflussfaktoren. Gleichzeitig birgt es jedoch das Risiko, dass die Bewertung der Einflussfaktoren durch die Subjektivität der Bewerter beeinflusst wird.

Die zu bewertende Marktattraktivität und die Marktbarrieren spiegeln sich im Scoringmodell in einer Reihe von Einflussfaktoren wieder, die sich Gruppierungen wie z.B. Wirtschaftliche Indikatoren, Produktionsfaktoren, Infrastruktur, Politisch-Rechtliche Gegebenheiten, Sozio-Kulturelle Faktoren etc. zuordnen lassen (vgl. Kinkel 2009). Vor dem Hintergrund der dargestellten Bedeutung kultureller Aspekte bei der Markterschließung wurde die Betrachtung von kulturellen Einflussfaktoren durch das Scoringmodell im Rahmen des Forschungsprojekts intensiviert.

Die bei der Anwendung des Scoringmodells im ersten Schritt zu identifizierenden Einflussfaktoren werden nun um kulturelle Einflussfaktoren ergänzt. Dabei handelt es sich neben den eher naheliegenden Faktoren wie Sprache, Arbeitsmoral, Mentalität, etc. um die oben dargestellten Kulturdimensionen von Hofstede, die eine Beurteilung des „kulturellen Fit“ zwischen dem Unternehmen und dem anvisierten Zielmarkt zulassen. Für die hierzu erforderliche kulturelle Beurteilung der Zielmärkte sowie des Unternehmens oder Stammlandes anhand konkreter Zahlenwerte kann auf die Ergebnisse zurückgegriffen werden, die der Kulturwissenschaftler Hofstede in umfangreichen empirischen Studien erarbeitet hat. Als Ergebnis seiner Arbeiten liegen die Ausprägungen der fünf Kulturdimensionen aus über 60 untersuchten Ländern vor. Auf diese Weise können diese Länder als potenzielle Zielmärkte anhand der Ähnlichkeiten oder Unterschiede zum Stammland des Unternehmens in einer oder mehrerer dieser Kulturdimensionen beschrieben werden (vgl. Hofstede 2001). Aufgrund des Umfangs der Studie und des Umstands, dass sich Kulturen nur innerhalb sehr großer Zeiträume verändern, können die Ergebnisse der Studie als Grundlage für eine internationale Zielmarktauswahl dienen. Zu den oben ebenfalls betrachteten Kulturdimensionen von Hall liegen keine konkreten Zahlenwerte für deren Ausprägung in verschiedenen Kulturkreisen vor, sodass für eine kulturelle Betrachtung potenzieller Zielmärkte im Rahmen des Scoringmodells ausschließlich die Kulturdimensionen von Hofstede herangezogen werden.

Nach Identifizierung der für die Beurteilung potenzieller Zielmärkte erforderlichen Einflussfaktoren erfolgt in einem zweiten Schritt der Anwendung des Scoringmodells die Gewichtung der ausgewählten Einflussfaktoren für jedes im Zielmarkt geplante Dienstleistungsprodukt. Wie stark dabei die kulturellen Einflussfaktoren gewichtet werden und damit in der Beurteilung der Zielmärkte Berücksichtigung finden, kann von der Art der betrachteten Dienstleistung abhängig gemacht werden. Gemäß der vorangegangenen Abschnitte und der Darstellung in Abbildung 3 sollte die Gewichtung der kulturellen Einflussfaktoren bei konventionellen Dienstleistungen gegenüber elektronischen Dienstleistungen oder Mischformen am höchsten ausfallen. Die Summe der Gewichtung aller Einflussfaktoren sollte 100% ergeben.

Für jedes Dienstleistungsprodukt wird nun jeder Einflussfaktor auf einer 6-fach gestuften Skala einzeln bewertet. So wird zum Beispiel ein sehr gutes Marktvolumen mit einer „6“ bewertet, ein sehr schlechtes hingegen mit einer „1“. Die in den Einflussfaktoren berücksichtigten Kulturdimensionen werden nicht bewertet. Stattdessen kommt eine Berechnungsvorschrift zum Einsatz, die den Unterschied der Ausprägung einer Kulturdimension im betrachteten Zielmarkt in Bezug auf das Stammland widerspiegelt. Siehe Formel:

$$\text{Skalenwert} = 1 + 5 \cdot \left(1 - \frac{\left| \text{Ausprägung Stammland} - \text{Ausprägung Zielmarkt} \right|}{100} \right)$$

Abbildung 3: Formel zur Umrechnung des Kulturdimensions-Unterschieds in Skalenwert

In den Arbeiten von Hofstede werden die Ausprägungen der Kulturdimensionen im Wesentlichen auf einer Skala von „0“ bis „100“ erfasst. Dabei steht die „0“ für eine niedrige und die „100“ für eine hohe Ausprägung der jeweiligen Kulturdimension (vgl. Hofstede 2001). Die Berechnungsvorschrift bildet proportional den betragsmäßigen Unterschied zwischen zwei Ausprägungen in einer Kulturdimension auf die zur Bewertung der anderen Einflussfaktoren herangezogenen Bewertungsskala von „1“ bis „6“ ab. Das heißt, die maximal mögliche Abweichung von „100“ in der Ausprägung entspricht einer „1“ auf der Bewertungsskala, eine Abweichung von „0“ entspricht einer „6“.

Ein Beispiel für die Gegenüberstellung der Zielmärkte USA und China im Vergleich zum Stammland Deutschland zeigt Abbildung 4.

Dienstleistungsprodukt 1		USA		China	
Einflussfaktoren	**Gewichtung**	Bewertung	Produkt	Bewertung	Produkt
Marktvolumen	25	3	75	5	125
Marktwachstum	15	2	30	5	75
Preisniveau	10	5	50	3	30
Wettbewerber	10	2	20	2	20
Marktstabilität	5	5	25	3	15
Personalkosten	10	2	20	5	50
Gewinnerwartung	5	3	15	4	20
Sprache	5	5	25	2	10
			260		345
Kulturdimensionen					
Machtdistanz	3	5,75	17,25	3,75	11,25
Individualismus	3	4,8	14,4	3,65	10,95
Maskulinität	3	5,8	17,4	6	18
Unsicherheitsvermeidung	3	5,05	15,15	4,25	12,75
Langzeitorientierung	3	5,9	17,7	1,65	4,95
			81,9		57,9
Gesamt	**100**		**341,9**		**402,9**

Abbildung 4: Scoringmodell mit Berücksichtigung der Ausprägungen in den Kulturdimensionen

Nach Abschluss der Bewertung werden für jeden Einflussfaktor die vergebenen und berechneten Werte mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert und die entstandenen Produkte dann zu einem Endwert für jeden betrachteten Zielmarkt aufaddiert. Dem Endwert kann somit die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markteintrittes bzw. die Marktattraktivität für jede betrachtete Dienstleistung entnommen werden. In dem dargestellten Beispiel liegt der zu erreichende Höchstwert bei „600“. Indem man nun die Bewertung der Einflussfaktoren und Berechnungen bezüglich der berücksichtigten Ausprägungen der Kulturdimensionen in Abhängigkeit des anvisierten Marktes wie z.B. dem chinesischen oder dem amerikanischen vornimmt, erhält man aussagekräftige und vor allem vergleichbare Kenngrößen über die Erfolgswahrscheinlichkeit der einzelnen Dienstleistungsprodukte auf unterschiedlichen Märkten.

Entschließt man sich trotz der Bedeutung der kulturellen Aspekte bei der Zielmarktauswahl, die kulturellen Einflussfaktoren nicht in die Entscheidung einzubeziehen oder aufgrund erheblicher Potenziale in den „harten" Einflussfaktoren zu vernachlässigen, können sie dennoch auf die drohenden Gefahren und Risiken hinweisen. Auf diese Art und Weise lassen sich bereits im Unternehmen vorhandene Kompetenzfelder aufdecken sowie diejenigen kulturellen Aspekte identifizieren, in denen Kompetenzen aufgebaut oder verstärkt werden müssen um eine kulturell reibungsfreie Geschäftstätigkeit im Zielmarkt auszuüben. Außerdem können auf diese Weise mit geringem Aufwand Erkenntnisse gewonnen werden, ob eine Internationalisierung mit einer größeren Anpassung des Dienstleistungsangebotes und des Leistungserstellungsprozesses verbunden ist (vgl. Raff et al. 2005).

Generell sollten die bei der Anwendung des Scoringmodells generierten Ergebnisse immer mit einer gewissen kritischen Distanz betrachtet werden. Da sie zum einen der Subjektivität der Bewerter unterliegen und nur ausgewählte Einflussfaktoren Berücksichtigung finden, können sie lediglich als Hilfestellung für eine Entscheidungsfindung dienen.

Die Auswahl des geeigneten Zielmarktes für die Internationalisierung von Dienstleistungen zählt zu den entscheidenden Handlungsschritten in der Initialphase des Markterschließungsprozesses. Ist die Entscheidung gefallen, gilt es sich gegebenenfalls erstmalig in Form von Verhandlungen mit potenziellen Kunden oder strategischen Partnern im Markt zu bewegen. Dieser Herausforderung widmet sich das nächste Kapitel, indem am Beispiel China die Notwendigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit Kontakt zum Zielmarkt aufgezeigt wird.

4.2 Kunden- und Partnerakquise

Nachdem eine Entscheidung für den Zielmarkt getroffen wurde, ist die persönliche Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden sowie möglichen strategischen Partnern ein notwendiger Schritt für die weiteren Planungen in der zweiten Phase des Markterschließungsprozesses, da sie z.B. die Standortwahl, die Wahl der Markteintrittsform sowie die Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios direkt beeinflusst. Dienen diese Gespräche jedoch im wesentlichen einer Überprüfung des Interesses bezüglich des geplanten Angebots von Dienstleistungen im Zielmarkt, tragen die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Verhandlungen zudem maßgeblich zur Informationsgrundlage bei, die zu einer Entscheidungsfindung bezüglich eines Ausland-Engagements am Ende der ersten Phase des Markterschließungsprozesses von Bedeutung ist.

Unabhängig vom ausgewählten Zielmarkt machen sich in Verhandlungen die jeweils kulturell bedingten Verhaltensweisen der Gesellschaft eines Zielmarkts ganz besonders bemerkbar. Dabei zeigt sich, dass der Erfolg von Verhandlungen maßgeblich von der Berücksichtigung und der entsprechenden Anpassung an diese Verhaltensweisen abhängt. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit den Gepflogenheiten und Verhaltensweisen des Zielmarktes im Vorfeld zu Verhandlungen von entscheidender Bedeutung, da bei deren Nicht-Beachtung ein Scheitern vorprogrammiert ist (vgl. Scharrer et al. 2005). Nicht zuletzt sind die unzähligen mit Knigge-Tipps gefüllten Ratgeber, die besonders für kulturell weit entfernte Märkte angeboten werden, ein Indiz für die Bedeutung des richtigen Verhaltens und Auftretens in diesen Kulturkreisen. Letztlich spiegeln die in diesen Ratgebern aufgeführten Beispiele und die daraus abgeleiteten Beispiele die Ausprägungen der verschiedenen Kulturdimensionen wieder. Sie zeigen aber auch auf, dass in diesem Handlungsschritt eine methodische Unterstützung nur schwer geleistet werden kann. Vielmehr sind die aufmerksame Auseinandersetzung mit den fremden Verhaltensweisen und die Ausbildung entsprechender Soft Skills die Lösung für das erfolgreiche Durchlaufen von Verhandlungen im Zielmarkt. China stellt in diesem Zusammenhang sicherlich ein gutes Beispiel dar und soll deshalb nachfolgend näher beleuchtet werden.

Ob in Akquisegespräche mit potenziellen Kunden oder mit strategischen Partnern, Verhandlungen mit Chinesen laufen in der Regel nach anderen Mustern ab. Während Deutsche versuchen, bestimmte Sachziele zu erreichen und sich sachlich zu einigen, ist das Ziel chinesischer Verhandlungsführer, persönliches Vertrauen aufzubauen und das Gesicht zu wahren.

Der Deutsche ist es gewohnt, in Gesprächen direkt zur Sache zu kommen und die „Karten auf den Tisch“ zu legen, d.h. kritische Punkte stehen auf der Agenda ganz oben und werden zuerst gelöst bevor man auf Details eingeht. Die schwierigen Punkte stehen in China hingegen gar nicht auf der Tagesordnung. Der Chinese nähert sich langsam den Kernfragen, zuvor werden Höflichkeiten ausgetauscht und Schritt für Schritt konsensfähige Bereiche abgesteckt. Unliebsame Themen werden erst behandelt, wenn man sich in allen anderen Punkten einig ist. Deshalb ist es erforderlich, viel Geduld, Ausdauer und langfristiges Interesse mitzubringen und ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dies ist mehr wert als jeder Vertrag, benötigt aber eine lange Zeit (vgl. Scharrer et al. 2005). Hier zeigt sich das in der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung verankerte Streben nach sozialer Harmonie sowie die Ausprägung der High-context-Kultur in der Dimension Kontextorientierung, die die Bildung von Beziehungsgeflechten und den implizitem Informationsaustausch verfolgt. Auch der Aspekt des „guanxi“ spielt hier eine

entscheidende Rolle, je intensiver die persönlichen Beziehungen, desto klarer wird die Zugehörigkeit zum Beziehungs-Netzwerk (vgl. Kasperk et al.2006).

Der in China vorherrschende Personenfokus führt dazu, dass Geschäfte aus chinesischer Sicht in erster Linie mit Personen abgeschlossen werden und nicht mit abstrakten Firmen. Es wird viel Zeit auf das gegenseitige Kennenlernen verwendet und auch über private Angelegenheiten gesprochen. Ist eine ausreichende Vertrauensbasis und Einschätzbarkeit erreicht, werden Sachthemen thematisiert. Aufgrund der enormen Bedeutung des Personenfokus sollten die Verhandlungen deshalb stets von den gleichen Personen durchgeführt werden. Zusätzlich wirkt sich der ausgeprägte Personenfokus auch auf den Argumentationsstil aus. Ein reines Erklären und Überzeugen anhand von Daten und Fakten ist wenig zielführend, es ist oftmals eine Untermauerung mit persönlichen Argumenten erforderlich (vgl. Scharrer et al. 2005).

Die Beachtung der Hierarchien der Verhandlungsführer ist, ebenfalls resultierend aus dem Personenfokus, für eine reibungsfreie und erfolgreiche Verhandlungsführung entscheidend. Die Bedeutung einer Situation oder Verhandlung wird durch die Anwesenheit hierarchisch hochgestellter Personen symbolisiert. Dabei ist aus Höflichkeitsgründen zu beachten, die Verhandlungspartner in der hierarchisch richtigen Reihenfolge zu begrüßen.

Um gerade auf der chinesischen Seite die Handlungssicherheit zu erhöhen, ist es außerdem wichtig, die eigenen Hierarchien zu erklären und offen zu legen. Da jedoch das Rühmen der eigenen Person in China verpönt ist, bietet die Visitenkarte, auf der in China oftmals viele Titel und Funktionen aufgeführt werden, diese Informationen. Sie ist wie ein Stück Identität und muss als solche wertgeschätzt werden, weswegen Chinesen eine übergebene Karte auch immer entsprechend würdigen. Ein direktes und simples „In-die-Tasche-Stecken“ käme einer Missachtung der Person gleich. Berücksichtigt werden muss allerdings auch, dass der chinesische Verhandlungsführer nicht zwangsläufig auch der Entscheidungsträger ist. Aufschluss über die ranghohen Autoritäten gibt aber für gewöhnlich das Alter, denn in China gilt das Prinzip der Seniorität (vgl. Thomas et al. 2003). In diesem Aspekt zeigt sich erneut das Streben nach Stabilität und Harmonie in der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung sowie die Akzeptanz der ungleichen Machtverteilung in der Dimension Machtdistanz, denn Harmonie bedeutet in China auch soziale Ordnung bzw. die soziale Einbindung des Individuums in das gesellschaftliche Gefüge. Sie kann nur dann hergestellt und bewahrt werden, wenn sich die einzelnen, in einem Beziehungsgefüge stehenden Menschen stets ihrer sozialen Rolle gemäß verhalten (vgl. Thomas et al. 2003).

Die Informationsstrukturierung in chinesischen Verhandlungen ist eine andere, als man sie aus westlichen Ländern kennt. In China gewinnen wichtige Aussagen und Informationen üblicherweise dann an Bedeutung, wenn sie oft wiederholt werden. Deshalb empfiehlt es sich bei Präsentationen oder Verhandlungen, die Kernaussage und wichtige Punkte öfters zu wiederholen und am Ende noch einmal kurz zusammen zu fassen (vgl. Scharrer et al. 2005).

Kommt es in China zu einem Vertragsabschluss mit chinesischen Kunden oder Geschäftspartnern, muss man sich über dessen unterschiedliche Bedeutung im Vergleich zu einem Vertragsabschluss unter westlichen Vertragspartnern bewusst sein. Regelt in Deutschland ein Vertrag die exakte Festlegung von Rechten und Pflichten, stellt ein Vertrag in China lediglich ein Zwischenergebnis dar und regelt schriftlich die Eckpunkte der Zusammenarbeit, die immer wieder den Umständen entsprechend angepasst werden kann (vgl. Scharrer et al. 2005). Wird hier der expliziten Form des Informationsaustauschs wenig Bedeutung beigemessen, zeigt dieser Gesichtspunkt erneut die starke Ausprägung der High-context-Kultur in der Dimension Kontextorientierung, in der Informationen implizit und über persönliche Beziehungen vermittelt werden und ihre Bedeutung erlangen.

Durch die immer weiter zunehmende internationale Offenheit Chinas entsteht bei deutschen Managern manchmal der Eindruck, dass Kulturunterschiede dort nur von marginaler Bedeutung seinen. Sobald jedoch komplexe und schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen, relativiert sich dieser Eindruck recht schnell. Dann erweisen sich für deutsche Kulturangehörige folgende Kulturstandards in der Zusammenarbeit als bedeutsam (vgl. Thomas et al. 2003):

- Soziale Harmonie
- Hierarchie
- Guanxi
- Gesichtgeben und -nehmen
- Bescheidenheit und Höflichkeit
- Regelrelativismus

Um einem Scheitern in Verhandlungen aber auch beim generellen Agieren im Zielmarkt vorzubeugen, ist ein interkulturelles Training für die abgestellten Mitarbeiter im Zielmarkt, aber auch für das Personal mit Kontakt zum Zielmarkt, spätestens in der zweiten Phase des Markterschließungsprozesses empfehlenswert, da sich beim Fortschreiten der Markterschließung immer mehr Berührungspunkte mit dem fremden Kulturkreis ergeben. Dieser Aspekt sollte im Personalmanagement deshalb proaktiv Berücksichtigung finden.

4.3 Personalentwicklung

Spätestens in der zweiten Phase des Markterschließungsprozesses, der Planungsphase, kommen Fragen bezüglich der Personalentwicklung auf, da sich durch die internationale Neuausrichtung eines Unternehmens auch in diesem Bereich ganz neue Anforderungen ergeben, wie die oben dargestellten Schwierigkeiten am Beispiel der Verhandlungsführung zeigen.

Auch aus dem direkten Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung kommt dem Personalmanagement von Dienstleistungsunternehmen eine hohe Bedeutung zu, da die Mitarbeiter als entscheidendes Qualitätsmerkmal von den Kunden wahrgenommen werden. Deshalb sind gerade bei international agierenden Dienstleistern die kulturellen Besonderheiten eines Landes sowie Bedeutungs- und Wahrnehmungsunterschiede im Personalmanagement zu berücksichtigen. In der Regel sind mitarbeiterbezogene Qualitätsmerkmale, d.h. Erscheinung, Kompetenz und Verhalten, unter Berücksichtigung möglicher Interpretations- und Wahrnehmungsunterschiede an kulturelle Besonderheiten des Gastlandes anzupassen (vgl. Bruhn 2005).

Eine besondere Herausforderung für das Personalmanagement stellen dabei Leistungen dar, die länder- und kulturübergreifend erbracht werden. Um die internationale Leistungsfähigkeit sicher zu stellen, sind insbesondere die Personalauswahl und die Personalentwicklung von hoher Bedeutung. Für international tätige Dienstleister empfiehlt es sich, bei der Personalauswahl auch auf inländische Mitarbeiter des Ziellandes zurück zu greifen, um kulturspezifischen Unterschieden besser gerecht zu werden. Durch diese Maßnahme bietet sich für das Unternehmen außerdem die Möglichkeit, relativ leicht länderspezifisches Know-how zu integrieren (vgl. Bruhn 2005).

Im zeitlichen Verlauf des Markterschließungsprozesses kommt durch die zumeist im ersten Schritt durchgeführte Entsendung von Mitarbeitern zunächst der Aspekt der interkulturellen Personalentwicklung bestehender Mitarbeiter zum Tragen, bevor in einer späteren Phase auch inländisches Personal des Zielmarktes in das Unternehmen integriert wird. Deshalb soll in diesem Beitrag die Weiterbildung und Qualifizierung vorhandenen Personals im Vordergrund stehen. Vorgestellt wird eine Vorgehensweise, die es KMU erlaubt, den Bedarf an Maßnahmen zur Personalentwicklung, im Besonderen zur Aus- und Weiterbildung interkultureller Kompetenz, systematisch anhand der gewählten Markteintrittsform abzuleiten und passende Werkzeuge zur Mitarbeiterqualifikation auszuwählen.

Kleine und mittlere Unternehmen zeigen bezüglich des Angebots und der Nutzung von Weiterbildungen eine Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens. „Spür-

baren Einfluss auf den Umfang des betrieblichen Qualifizierungsangebots hat die Unternehmensgröße“ (Weiß 1997). Die Bedeutung der Kompetenzentwicklung wird hier häufig unterschätzt, da die Erfolge häufig nur in Interaktionssituationen und mit zeitlicher Verzögerung beobachtet werden können, so dass die Bewertung und damit auch die Wahrnehmung des Erfolges schwierig ist (Bootz et al. 1997). In KMU steht die betriebliche Weiterbildung auch in Konkurrenz zu anderen, alltäglich wichtigen Arbeitsfeldern, so dass bei der Methodenauswahl darauf zu achten ist, in wie fern die einzelnen Methoden und Trainings an die Bedürfnisse und Anforderungen der KMU hinsichtlich knapper zeitlicher und personeller Ressourcen angepasst sind.

In Abhängigkeit der gewählten Markteintrittsform lassen sich nun die möglichen Handlungsfelder für die Personalentwicklung ableiten. Je intensiver und umfangreicher sich der Markteinstieg im kulturell anders geprägten Zielmarkt gestaltet, desto intensiver die Kollaboration mit den ausländischen Partnern. Mit steigender Vor-Ort-Interaktion und Verantwortung ergeben sich anspruchsvollere Aufgaben für die betroffenen Mitarbeiter.

Beim Export findet nur gelegentlicher Kundenkontakt statt. Eine längerfristige Vor-Ort-Präsenz ist hierfür nicht notwendig. Aufgrund dessen ist lediglich eine Vermittlung von Wissen bezüglich der kulturellen Unterschiede und Gepflogenheiten erforderlich. Hier kommen die oben dargestellten Kulturmodelle zum Tragen. Das Hauptziel bei überschaubaren Kooperationen ist die Sensibilisierung der verantwortlichen Mitarbeiter für die andere Kultur. Kritischen Ereignissen kann im Falle des Exports schon dadurch begegnet werden, dass sie in Vorträgen, E-Learning-Programmen und Case-Studies, die den involvierten Mitarbeitern das nötige Know-how verschaffen, angesprochen werden (vgl. Goldstein 1993).

Die intensiveren Markteintrittsformen der strategischen Allianz, der Lizenzvergabe, des Franchising und des Repräsentations-Büros beinhalten einen intensiven Kundenkontakt. Auch hier ist die Vermittlung von Wissen zu kulturellen Unterschieden erforderlich, das Ziel muss allerdings das Vermitteln von sozialer und kultureller Kompetenz sein. Deshalb sind Vorträge alleine nicht ausreichend. Um nicht nur Wissen zu erlangen, sondern auch Kommunikationsmuster zu erlernen, sind Simulationen von Critical Incidents (kritische Interaktionsereignisse) und entsprechende Rollenspiele erforderlich. Diese gewährleisten das Ausprobieren von bestimmten Verhaltensweisen in simulierten kulturellen Settings, die durch mehrere Durchläufe und Rückmeldungen von erfahrenen Trainern eine Optimierung der kulturellen Verhaltensweisen erlauben.

Mit der Wahrnehmung von Führungsaufgaben gehen die Markteintrittsformen Joint Venture, Auslandsniederlassung und Tochtergesellschaft noch über den in-

tensiven Kundenkontakt hinaus. Dementsprechend müssen über Kompetenzen im Bereich der Kommunikation hinaus auch interkulturelle Führungskompetenzen geschult werden. Rollenmodellierung im Sinne des Verständnisses für die Führungsaufgabe im Ausland und intensive Coachings zur Begleitung und Verbesserung der Kompetenzen anhand erlebter Interaktions-Beispiele sollten hier als Methoden zur Kompetenzbildung herangezogen werden (vgl. Goldstein 1993).

Eine Übersicht der in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigten Personalentwicklungsmaßnahmen in Abhängigkeit von der Markteintrittsform zeigt Abbildung 5.

Steigende Anforderungen

Markteintrittsform	Kommunikative Aufgaben	Wissensvermittlung / Trainings
Export	Gelegentlicher Kundenkontakt	**Wissensvermittlung / Sensibilisierung:** - E-Learning - Seminar mit Vortrag - Case-Studies
Repräsentanz Büro Lizenzvergabe Franchising Strategische Allianz	Intensiver Kundenkontakt	**Kompetenzvermittlung in Form von Wissen und Kommunikation:** - Simulationen - Rollenspiele
Joint Venture Auslandsniederlassung / Tochtergesellschaft	Führungsaufgaben	**Kompetenzvermittlung in Form von Wissen, Kommunikation und Führungsaufgaben:** - Rollenmodellierung - Coaching

Abbildung 5: Personalentwicklungsmaßnahmen in Abhängigkeit von der Markteintrittsform

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KMU bereits in der Planungsphase eines Ausland-Engagements die Möglichkeit besitzen, die nötigen Maßnahmen zur Personalentwicklung zu identifizieren und ihre Umsetzung frühzeitig vorzubereiten. Diese sollten im weiteren Verlauf des jeweiligen Vorhabens schrittweise konkretisiert und an die spezifischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen angepasst werden.

Die Abstimmung des Personalmanagements an die kulturellen Besonderheiten des Zielmarktes bedeutet allerdings nicht, dass ein deutsches Unternehmen bewährte Techniken und Vorgehensweisen über Bord wirft und völlig neue Ansätze entwickelt. Die Herausforderung besteht darin, bewährte Verfahren genau dann an die Gegebenheiten des ausländischen Marktes anzupassen, wenn sich durch eine Änderung, die oft nur geringfügig ausfallen muss, eine wesentlich bessere Wirkung erzielen lässt (vgl. Kasperk et al. 2006).

4.4 Anpassung des Dienstleistungsportfolios an den Zielmarkt

Die Anpassung des Dienstleistungsportfolios an die kulturellen Besonderheiten eines Zielmarktes sowie der daraus resultierenden individuellen Bedürfnisse und Anforderungen ist ein Handlungsschritt, der sowohl in der zweiten als auch dritten Phase des Markteintrittsprozesses von entscheidender Bedeutung ist und eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt.

Eine einfache Übersetzung der sprachlichen Anteile im Dienstleistungsportfolio reicht nicht immer aus, um im neuen Markt erfolgreich zu sein. Es muss gegebenenfalls eine völlige Überarbeitung des Dienstleistungsportfolios hinsichtlich der kulturell bedingten Bedürfnisse des gewählten Zielmarktes erfolgen.

Eine vom Fraunhofer IPT im Jahr 2006 durchgeführte Studie mit dem Titel „Internationale Servicestrategien im Maschinenbau“ zeigt, dass über 40% der befragten Unternehmen die Forderungen ausländischer Kunden nicht oder nur zum Teil kennen und deshalb über 50% der Unternehmen diese Forderungen nicht erfüllen können. Zudem offenbart die Studie, dass Unternehmen mit hohen Anteilen des Servicegeschäftes am Gesamtumsatz ihre Leistungen überwiegend auf den jeweiligen Zielmarkt individuell zugeschnitten haben. Folglich geben 57% der Studienteilnehmer an, ihr existierendes Servicegeschäft professionalisieren zu wollen (vgl. Schmitt et al. 2006a).

Gefordert ist deshalb eine Methode, die eine systematische Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios bzw. der Dienstleistungserbringung an den kulturellen Ausprägungen eines Zielmarktes ermöglicht.

Eine Methode, die dies zu leisten vermag, ist die, für diese Zwecke adaptierte, „Empathie-Prozess-Matrix“. Sie baut darauf auf, dass Grundwerte (Wertvorstellungen), als die konstitutiven Elemente einer Kultur, das Handeln und Denken einer Gesellschaft bestimmen und sich in den Ausprägungen der Kulturdimensionen widerspiegeln. Sie verfolgt das Ziel, die Erfüllung der zielmarktabhängigen Grundwerte während oder durch die Dienstleistungserbringung zu steigern und damit eine erhöhte Zufriedenstellung der Kunden zu ermöglichen.

Basierend auf der im BMBF-Forschungsprojekt „Service-Scout“ entwickelten Empathie-Prozess-Matrix, deren Ziel die methodische Steigerung des Kundennutzens in den einzelnen Schritten des Kundenprozesses einer Dienstleistung ist, wurde basierend auf der Grundstruktur der Methode eine Anpassung vorgenommen, die eine zielführende Nutzung der Methode zur bedarfsgerechten Neuorientierung des Dienstleistungsportfolios, ausgerichtet an den kulturell bedingten Grundwerten eines Zielmarktes, ermöglicht (vgl. Lorenzi 2004).

Dieses Instrument ermöglicht es, die Grundwerte einer Kultur den Kundenprozessen, die mit einer Dienstleistung verbunden sind, in einer m×n-Matrix gegenüberzustellen. Dadurch lassen sich in den Matrixfeldern systematisch Ansatzpunkte erzeugen, durch die eine Annäherung an die kulturell bedingten Erwartungshaltungen im Kundenprozess erfolgen kann.

Die entsprechend ihrer Vorspalte und Kopfzeile benannte Grundwert-Prozess-Matrix ist als einfache m×n-Matrix ohne Einschränkungen in der Anzahl der Zeilen oder Spalten aufgebaut und kann mit Hilfe der Pinnwandmoderation (Metaplan-Technik) oder elektronisch abgebildet werden. Auf der linken Seite der Matrix werden die kulturell bedingten Grundwerte des anvisierten Zielmarkts eingetragen. Diese entstammen beispielsweise der Recherche, die im Rahmen einer Marktanalyse durchgeführt wird. In Abbildung 6 werden beispielhaft die Grundwerte der deutschen mit der chinesischen Kultur verglichen.

Deutschland	China
Pünktlichkeit	Loyalität
Sicherheit	Neidlosigkeit
Privatsphäre Individualität	Mäßigung Bescheidenheit
Disziplin, Fleiß	Respekt
Zuverlässigkeit	„Gesicht“ Harmonie
Direktheit, Ehrlichkeit	Hierarchiebewusstsein
Ordnungssinn	Gemeinschaftsdenken
Zuverlässigkeit	Überlegenheitsgefühl

Abbildung 6: Deutsche und chinesische Grundwerte

In der Kopfzeile der Matrix wird der zu optimierende Kundenprozess mit seinen Teilprozessen und Prozessschritten in die einzelnen Spalten eingetragen. Das bedeutet, dass ausschließlich die Prozessschritte der Dienstleistungserbringung betrachtet werden, an denen der Kunde direkt beteiligt ist. Die Struktur der Grundwert-Prozess-Matrix zeigt Abbildung 7.

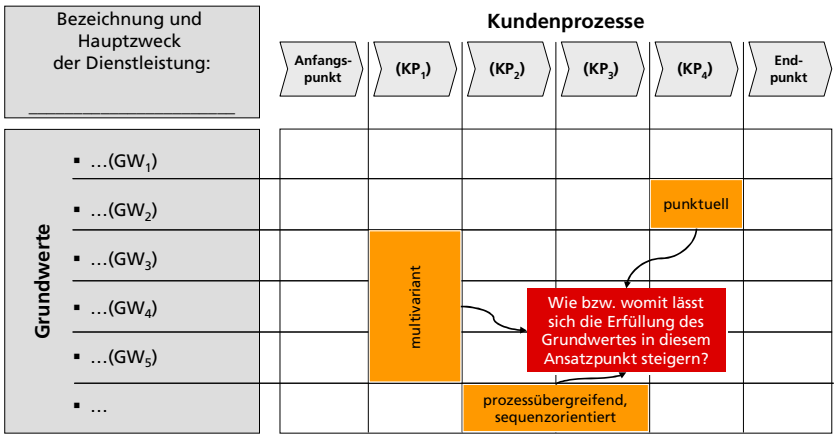


Abbildung 7: Grundwert-Prozess-Matrix

Wurde die Matrix mit *m* Grundwerten und *n* Schritten des Kundenprozesses aufgebaut, ergeben sich m×n-Matrixfelder, die verschiedene Kombinationen der beiden Seiten zulassen. Es werden nun die einzelnen Matrixfelder näher betrachtet und jede sinnvolle Kombination zwischen Grundwerten und Kundenprozess untersucht. Dabei wird immer wieder die Frage gestellt: „Wie bzw. womit lässt sich die Erfüllung des Grundwertes in diesem Ansatzpunkt steigern?“. Betrachtet werden können zunächst punktuelle Verbindungen, bei denen ein bestimmter Grundwert nur auf einen einzigen Teilprozess bezogen werden kann. Diese punktuelle Verbindung ermöglicht die eingeschränkte punktuelle Steigerung der Grundwerterfüllung. Weiterhin finden sich ggf. prozessübergreifende Verbindungen, bei denen dich Grundwerte auf mehrere Teilprozesse beziehen, so dass es sich um eine sequenzorientierte Steigerung der Grundwerterfüllung handelt. Schließlich gibt es auch noch Verbindungen, bei denen sich mehrere Grundwerte gemeinsam auf einen Teilprozess beziehen. In diesem Fall ist eine multivariante Steigerung der Grundwerterfüllung in einem Teilprozess möglich.

Da die Beantwortung der obigen Frage nicht immer zu einer direkten Lösung führen muss, sondern in vielen Fällen erst eine konkrete Problemstellung aus dem Bereich der Dienstleistungsentwicklung entsteht, können die Erkenntnisse aus der Anwendung der Grundwert-Prozess-Matrix in den Einsatz von Kreativitäts- oder Problemlösetechniken einfließen, deren Ergebnis schließlich zahlreiche Ideen für Dienstleistungsinnovationen umfassen kann. Am Ende stehen in der Regel innovative Wege und neue Ideen in der Dienstleistungserbringung zur Verfügung, die zu einer individuellen Anpassung der Dienstleistung an die Bedürfnisse und Anforderungen des sich kulturell unterscheidenden Zielmarktes beitragen.

Die Anwendung der Methode dient in der zweiten Phase des Markterschließungsprozesses der ersten Anpassung des Dienstleistungsportfolios an die kulturellen Besonderheiten des Zielmarkts. Die Basis für die Anpassungen in dieser Phase bilden meist die Grundwerte, die im Rahmen von Recherchen identifiziert werden und damit zunächst von theoretischer Natur sind.

Ist man in der dritten Phase des Markterschließungsprozesses bereits im Zielmarkt tätig und verfolgt nun das Ziel, das Dienstleistungsportfolio weiter auszubauen bzw. im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen dem Zielmarkt weiter anzupassen, bietet sich die Anwendung der Grundwert-Prozess-Matrix erneut an. In dieser Phase können nun jedoch, aufgrund der bereits gewonnenen Erfahrungen mit Kunden sowie der direkten Beobachtung des Zielmarktes vor Ort, die zuvor theoretisch ermittelten Werthaltungen durch die eigenen Beobachtungen ergänzt werden und die Anwendung der Methode damit noch zielgerichteter erfolgen.

Beim Einsatz der Methode ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Grundwerte des betrachteten Kulturkreises zum Teil recht schwierig zu ermitteln sind und eine eindeutige Zuordnung zu einem ganz bestimmten Kulturkreis nur in den seltensten Fällen möglich ist. Außerdem erfordern viele Grundwerte einen gewissen Erklärungsbedarf, da nicht immer eindeutig ist, was genau sich dahinter verbirgt. Deshalb sollte bei der Anwendung der Methode im Rahmen eines Workshops allen Teilnehmern eine kurze Beschreibung der Grundwerte vorgelegt werden, um ein gemeinsames Verständnis in der Gruppe zu erzeugen. Eine Herausforderung stellt außerdem die Auswahl der zu betrachtenden Grundwerte aus einer zuvor erstellten Sammlung für den zu untersuchenden Kulturkreis dar. So kann es nämlich durchaus vorkommen, dass bestimmte Grundwerte in keinem der betrachten Kundenprozessschritte erfüllt werden können und damit auch eine Steigerung des Erfüllungsgrades nicht möglich ist.

5 Zusammenfassung

Die Erschließung neuer Märkte stellt insbesondere für klein- und mittelständische Dienstleistungsunternehmen oftmals eine große Herausforderung dar, da diese zumeist nicht über die Erfahrungen hinsichtlich einer Markterschließung verfügen und ihnen oftmals die ausreichende internationale Ausrichtung fehlt. Außerdem verfügen KMU häufig nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen, externe Hilfe hinzuzuziehen oder eigene Ansätze zur Markterschließung auszuarbeiten.

Weiterhin bleibt festzuhalten, dass den kulturellen Aspekten im Besonderen bei der Internationalisierung von Dienstleistungen eine erhöhte Bedeutung zukommt, da der externe Faktor in den Leistungserstellungsprozess integriert wird. Auch wenn dies vorrangig für konventionelle Dienstleistungen gilt, ist auch bei elektronischen Dienstleistungen oder Mischformen zumindest die Kenntnis über kulturelle Stimmigkeiten bzw. Unstimmigkeiten vor allem im Bezug auf die Auswahl des Zielmarktes von Bedeutung, da ohne diese keine sinnvolle Abschätzung des potenziellen Erfolgs der internationalen Betätigung möglich ist (vgl. Raff et al. 2005).

In diesem Beitrag wurden, als Auszug aus dem Forschungsprojekt „China Star – Deutsche Dienstleister auf dem Weg nach China", ausgewählte Handlungsschritte einer kulturgerechten Markterschließung beleuchtet und die darin enthaltenen, speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittenen Werkzeuge vorgestellt. Diese Instrumente können jedoch immer nur eine Hilfestellung oder Empfehlungen für Entscheidungen bieten und sind bezogen auf den individuellen Fall kritisch zu hinterfragen und zu prüfen, da sie nicht allen Situationen und Konstellationen gerecht werden können.

Bei der Auswahl des Zielmarktes ist die auf „harten" Einflussfaktoren begründete Tragfähigkeit eines Marktes noch kein hinreichender Indikator, ob eine Internationalisierung von Dienstleistungen Erfolg verspricht. Aufgrund des bei Dienstleistungen erforderlichen Kontakts zwischen Anbieter und Nachfrager kommt einer Analyse der kulturellen Aspekte eine ebenso große Bedeutung zu. Das vorgestellte Scoringmodell zeigt einen möglichen Weg auf, diese kulturellen Aspekte in den Entscheidungsprozess integrieren zu können. Im Wesentlichen liefern dabei die Ergebnisse der Untersuchungen des Kulturwissenschaftlers Hofstede Orientierungspunkte anhand der Ausprägungen der Kulturdimensionen für die verschiedenen Zielmärkte. Die kulturelle Distanz entscheidet darüber, wie der Markterfolg für die zu internationalisierenden Dienstleistungen zu beurteilen ist.

Von Beginn der Ausland-Aktivitäten an zahlt es sich zudem aus, wenn ein deutsches Unternehmen sich der Sensibilität des Themas Personalentwicklung bewusst ist und ihm hohe Aufmerksamkeit widmet, denn ein wichtiger Faktor, der für den Erfolg eines Internationalisierungsprojekts entscheidend sein kann, ist die Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten des beteiligten Personals. Die Anforderungen an die interkulturelle Personalentwicklung können dabei von drei Faktoren abhängig zu machen: der Markteintrittsform des Unternehmens und der daraus resultierenden Art und der Intensität der Kooperation mit den ausländischen Partnern sowie den konkreten Rahmenbedingungen und Rollen, welche die Mitarbeiter vor Ort übernehmen.

Zeigen Untersuchungen, dass ein Großteil deutscher Dienstleistungsunternehmen die Forderungen ausländischer Kunden nicht erfüllen kann, bietet die vorgestellte Methode der Grundwert-Prozess-Matrix eine Möglichkeit, eine systematische Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios bzw. der Dienstleistungserbringung an den kulturellen Ausprägungen eines Zielmarktes vorzunehmen. Dabei werden die Grundwerte eines Zielmarktes, als die fundamentalen Elemente der Kultur, betrachtet und das Ziel verfolgt, deren Erfüllung durch die Dienstleistungserbringung zu steigern und damit eine erhöhte Kundenzufriedenheit zu erreichen.

In diesem Beitrag wurden ausgewählte Handlungsschritte aus jeder Phase des dargestellten 3-phasigen Markterschließungsprozesses vorgestellt. Dabei wurden speziell die kulturellen Aspekte in diesen Handlungsschritten beleuchtet. Jedoch zeigen sich auch in weiteren Handlungsschritten des Markterschließungsprozesses starke Einflüsse der kulturellen Aspekte, wie z.B. im Marketing. Stehen dort grundsätzlich die Alternativen einer kulturunabhängigen sowie einer kulturabhängigen Kommunikation zur Verfügung, vermeidet die kulturunabhängige Kommunikation lediglich Gestaltungselemente, bei denen kulturelle Unterschiede von Bedeutung sind, während die kulturabhängige Kommunikation expliziten Bezug auf die kulturellen Besonderheiten, die unterschiedlichen, länderspezifischen Assoziationen und Konnotationen sowie die kulturell unterschiedliche Wahrnehmung von Qualitätsindikatoren wie Musik, Personen, Symbolen oder Farben nimmt (vgl. Bruhn 2005).

6 Literatur

Baumer, T. (2002):
Handbuch interkulturelle Kompetenz. Füssli, Zürich

Berndt, R.; Altobelli, C.; Sander, M. (2005):
Internationales Marketing-Management. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Bootz, I; Hartmann, T. (1997):
Kompetenzentwicklung statt Weiterbildung? In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Nr. 4, S. 22-25

Bradley, F. (1995):
The Service Firm in International Marketing. In: Glynn, W./Barnes, I. (Hrsg.): Understanding Service Management. Dublin

Bruhn, M. (2005):
Internationalisierung von Dienstleistungen – eine Einführung in den Sammelband. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Internationalisierung von Dienstleistungen. Gabler Verlag, Wiesbaden

European Union Chamber of Commerce in China (2007):
Business Confidence Survey 2007. European Union Chamber of Commerce in China und Roland Berger Strategy Consultants, Beijing, China

Goldstein, I. L. (1993):
Training in Organizations. Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove

Granier,B. (2004):
Business-Guide China. 2. Auflage. Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

Hermanns, A.; Wißmeier, U.K. (2001):
Internationalisierung von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden

House, R.; Hanges, P. J.; Javidan, M. (2005):
Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publ., Thousand Oaks, Calif. (u.a.)

Hofstede, G. (2001):
Cultures Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2. Auflage. Thousand Oaks, London, Neu Dehli

Kasperk, G.; Woywode, M.; Kalmbach, R. (2006):
Erfolgreich in China – Strategien für die Automobilzulieferindustrie. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Kinkel, S. (2009):
Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten. 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Kleist, S. (2006):
Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen. Gabler Verlag, Wiesbaden

Kutschker, M., Schmid, S. (2005):
Internationales Management. Oldenbourg Verlag, München, Wien

Lau, A. (2005):
Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. DIHK – Deutscher Industrie und Handelskammertag, Berlin

Lorenzi, P. (2004):
Service Scout – Dienstleistungsbedarfe antizipativ erkennen und in Netzwerken erfüllen. Cuvillier Verlag, Göttingen

National Bureau of Statistics of China (2008):
China Statistical Yearbook 2007. Beijing, China

Neubert, M. (2006):
Internationale Markterschließung – 4 Schritte zum Aufbau neuer Auslandsmärkte. mi-Fachverlag, München

Oelsnitz, D. (2000):
Markteintritts-Management. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Raff, T.; Billen, P. (2005):
Länderauswahl im Hinblick auf eine Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Internationalisierung von Dienstleistungen. Gabler Verlag, Wiesbaden

Scharrer, B.; Neeff, U. (2005):
So kommen Sie nach China – Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand. primeverlag, München

Schmitt, R.; Klenter, G. (2006a):
Studie: Internationale Servicestrategien im Maschinenbau 2006. Fraunhofer IPT, Groege & Comp., Aachen

Schmitt, R.; Krippner, D.; Bergmann, C. M. (2006b):
Globales Qualitätsmanagement – Arbeiten über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg. In: Winzer, P. (Hrsg.): Berichte zum Qualitätsmanagement – Qualitätsmanagementsystem im Produktlebenszyklus. Shaker, Aachen

Statistisches Bundesamt Deutschland (2008):
Bruttoinlandsprodukt für Deutschland 2007. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

Thomas, A.; Kammhuber, S.; Schroll-Machl, S. (2003):
Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Weiß, R. (1997):
Aus- und Weiterbildung für die Dienstleistungsgesellschaft. In: Kölner Texte & Thesen, Nr. 34. Deutscher Institutsverlag, Köln

Zinzius, B. (2006):
Chins Business – Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte. 2. Auflage. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg

Zywietz, T. (2006):
Export von Dienstleistungen – Potenziale und Strategien beim „Going International". local global GmbH mit Unterstützung des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages, Stuttgart

Paul Wakke

Entwicklungsbegleitende Normung (EBN)
Bereich Innovation
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Systematisierung durch Normung und Standardisierung

Inhalt

1 Einleitung 199

2 Normen und Spezifikationen in der Dienstleistungsbranche 200

2.1 Entwicklung der Dienstleistungsnormung und -standardisierung im Zeitverlauf 200

2.2 Nutzen der Normung und Standardisierung in der Dienstleistungsbranche 201

2.3 Erfolgsfaktoren der Normung und Standardisierung 205

3 Die Bedeutung der Kleinst- sowie kleinen und mittleren Unternehmen für die Dienstleistungsnormung und -standardisierung 207

3.1 Definition von KMU 207

3.2 Struktur des Dienstleistungssektors 208

3.3 Sensibilisierung der KMU für die Normung 209

3.4 Integration der KMU in die Normung 209

4 Internationalisierung von Dienstleistungen 210

4.1 Bedeutung und Definition des Dienstleistungshandels 210

4.2 Das System der Normung 211

4.3 Förderung des internationalen Handels durch Normung und Standardisierung 213

4.4 Unternehmensbezogene Handlungsempfehlungen aus dem Projekt standard:IS 214

5 Fazit 214

6 Literatur 215

1 Einleitung

Damit Normen und Spezifikationen sowohl zur Steigerung der Exportfähigkeit unternehmensbezogener Dienstleistungen als auch zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen beitragen können, bedarf es der Betrachtung zweier Aspekte.

Zunächst müssen die interessierten Kreise, vor allem Dienstleistungsunternehmen, aber auch Verbände der Dienstleistungsbranchen, Konsumentenverbände und der Staat als Dienstleistungserbringer und -nachfrager für das Thema Dienstleistungsnormung sensibilisiert werden. Im Gegensatz zur klassischen Techniknormung leidet die Dienstleistungsnormung noch immer an einer starken Unterrepräsentanz bzgl. des Beitrags der Dienstleistungen zum Bruttoinlandsprodukt und zur Beschäftigung. Die Struktur der Dienstleistungswirtschaft, die sich mehrheitlich aus kleinen und mittleren Unternehmen zusammensetzt, kann als ein Grund für die vergleichsweise schwach ausgeprägte Dienstleistungsnormung angenommen werden. Das Projekt „standard:IS“ zeigte eindeutig einen positiven Zusammenhang zwischen Internationalisierungsaktivitäten und dem Bedarf an Normen und Spezifikationen bei Dienstleistungsunternehmen auf. Daraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, dass die Standardisierungsorganisationen und damit vor allem das DIN Deutsches Institut für Normung e.V. die Dienstleistungsnormung vor allem auf europäischer und internationaler Ebene koordiniert und mithilfe proaktiver Kampagnen die Beteiligung an Standardisierungsaktivitäten weiter vorantreiben. Diese Aufgaben sollten vor dem Hintergrund der Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen betrachtet und weiter forciert werden.

Neben diesen unternehmensübergreifenden Maßnahmen zur Sensibilisierung der interessierten Kreise und Koordinierung der Normungs- und Standardisierungsvorhaben muss unternehmensintern der Standardisierungsgedanke verankert werden. Inwieweit auf unternehmensübergreifende Normen und Spezifikationen zurückgegriffen werden sollte, soll im folgenden Beitrag diskutiert werden.

2 Normen und Spezifikationen in der Dienstleistungsbranche

2.1 Entwicklung der Dienstleistungsnormung und -standardisierung im Zeitverlauf

„Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ lautete die erste Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), mit der 1995 die Förderung der Dienstleistungsforschung in Deutschland initiiert wurde. Die unternehmensübergreifende Normung und Standardisierung spielte dabei von Anfang an eine tragende Rolle für die Steigerung der Innovationsfähigkeit des Dienstleistungssektors und konnte durch zwei wesentliche Aspekte dazu beitragen: Einerseits wurde eine effektive Verwertung der Forschungsergebnisse sichergestellt. Auf der anderen Seite leistete das DIN Pionierarbeit und trug entschieden dazu bei, dass die Dienstleistungsnormung heute länderübergreifend auf der Tagesordnung steht und Deutschland in der europäischen Dienstleistungsnormung eine Spitzenposition inne hält, wodurch weitere Innovationsanreize entstehen.

Der Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft war von Anfang an Gemeinschaftsaufgabe der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Dies ging bereits 1996 aus dem Zukunftsbericht „Dienstleistungen 2000plus“ hervor. Es liegt nahe, dabei das Instrument der unternehmensübergreifenden Normung anzuwenden, um Lösungen zu finden, die von allen Beteiligten getragen werden. Die Transparenz und Vergleichbarkeit von Dienstleistungsangeboten wird somit durch den Grundsatz des Konsenses aller interessierten Kreise sichergestellt. Vor allem im europäischen und weltweiten Kontext spielen Normen nicht nur bei der Reduzierung von Transaktionskosten eine Rolle. Sie stellen auch eine Möglichkeit dar, sich durch Qualität, Innovation und Transparenz von Wettbewerbern zu differenzieren und den Preiswettbewerb zu umgehen. Das im Zukunftsbericht „Dienstleistungen 2000plus“ identifizierte Handlungsfeld „Service Engineering“ war daher eines der ersten Themen, welches in die Normung einfloss und zur Veröffentlichung des DIN-Fachbericht 75 führte, an dem 23 Autoren von 14 Institutionen beteiligt waren (vgl. DIN 1998, 6).

Der Sprung auf die europäische Normungsbühne gelang nicht zuletzt durch die Bekanntmachung „Standardisierung von Dienstleistungen“ aus dem Jahre 1998. Erste Standardisierungsaktivitäten wurden daraufhin durch das DIN angestoßen und schließlich durch die Europäische Kommission adaptiert (vgl. DIN 2009, VIII). Seither wird der globale Gedanke der Dienstleistungswirt-

schaft nicht zuletzt in Forschungsprojekten berücksichtigt. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte und vom Projektträger des DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt), Arbeitsbereich „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“ koordinierte Verbundprojekt „Dienstleistungs-Standards für globale Märkte“ wurde ins Leben gerufen und führte zum DIN-Fachbericht 116. In diesem wurden Potenziale und Handlungsbedarfe bei der Entwicklung einheitlicher Dienstleistungsstandards aufgezeigt. Vor allem der Bedarf an internationalen Normen wurde aufgedeckt. Die weltweite Vereinheitlichung soll Unternehmen dabei in die Lage versetzen, besser auf globalen Märkten agieren zu können (vgl. DIN 2002 177).

Seit 2006 wird mit dem Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ das ehrgeizige Ziel verfolgt, die gleiche Exzellenz in der Dienstleistungswirtschaft und -forschung zu erreichen wie im produzierenden Sektor. „Services made in Germany“ ist seither das Motto und Ziel des Aufbaus eines Dienstleistungsimages für Deutschland. Unternehmensübergreifende Normung und Standardisierung können helfen, dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, indem alle interessierten Kreise gemeinsam Lösungen erarbeiten und Wirtschaft und Wissenschaft sich gegenseitig Impulse geben. Die Marktposition der deutschen Dienstleistungswirtschaft muss durch eine praxisnahe Dienstleistungsforschung sichergestellt werden. Die Dienstleistungsqualität muss bei gleichzeitigem wirtschaftlichen Ressourceneinsatz optimiert werden. Das Instrument der Normung und Standardisierung kann entscheidend dazu beitragen, gemeinsam auf nationaler Ebene eine Meinung herbeizuführen, die dann auf europäischer oder gar internationaler Ebene in die Normung einfließt und Wettbewerbsvorteile für den Dienstleistungsstandort Deutschland im Sinne der Hightech-Strategie sichert. Das Projekt „standard:IS Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien“ hat dieses Konzept in beispielhafter Weise umgesetzt.

2.2 Nutzen der Normung und Standardisierung in der Dienstleistungsbranche

Der Nutzen unternehmensübergreifender Dienstleistungsnormen und -spezifikationen ist so vielfältig wie die Dienstleistung selbst und ein bis heute stark unterrepräsentiertes Forschungsfeld. Eine Adaption von Studien und Untersuchungen zum Nutzen der Normung im Bereich der Sachleistungen ist nur bedingt möglich. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Potenziale von Dienstleistungsnormen und -spezifikationen bisher oft nur auf nationaler oder unternehmensinterner Ebene diskutiert wurden.

Blind (2003, 13 f.) verweist basierend auf einer Literaturanalyse auf folgende Vorteile der unternehmensübergreifenden Dienstleistungsnormung und -standardisierung:

- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen steigern die Produktivität durch Verbesserung der internen Prozesse, Minimierung der Reibungsverluste zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen und schließlich Maximierung der Skaleneffekte;
- konsequenterweise führt die Anwendung von Dienstleistungsnormen und -spezifikationen zu Wettbewerbsvorteilen;
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen fördern den Wettbewerb, indem die Servicequalität und der Preiswettbewerb bei standardisierten Teildienstleistungen steigt;
- im Zuge der Internationalisierung von Dienstleistungen helfen Dienstleistungsnormen und -spezifikationen, die nötige Kompatibilität sicherzustellen. Dieser Aspekt wird unterstützt durch die Tatsache, dass Dienstleistungen mittlerweile auch als Komplettpakete von mehreren Dienstleistern angeboten werden;
- die Einhaltung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen kann die Verhandlungsposition positiv beeinflussen;
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen helfen dem Verbraucher wie auch dem Staat, ein Mindestmaß an Qualität in der Erbringung sicherzustellen;
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen ermöglichen die schnelle und effektive Diffusion von Wissen und Best Practice;
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen steigern Transparenz und Qualität der Dienstleistung und erhöhen somit das im Bereich der Dienstleistungen besonders relevante Konsumentenvertrauen;
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen reduzieren Informations- und Transaktionskosten und
- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen unterstützen die Politik hinsichtlich Wettbewerb, Innovation, Reduzierung von Handelshemmnissen, Verbraucher- und Umweltschutz sowie der öffentlichen Beschaffung.

Mögliche Nachteile der Dienstleistungsnormung und -standardisierung lassen sich wie folgt benennen (Blind 2003, 14 f.):

- Dienstleistungsnormen und -spezifikationen reduzieren die Dienstleistungsvielfalt, wobei dieser negative Effekt durch den Grad der Restriktion der jeweiligen Norm teilweise kompensiert werden kann;
- Dienstleistungsnormen verhindern die schnelle Anpassung an sich ändernde Kundenbedürfnisse, wobei hier im Rahmen der Standardisierung, also der nicht zwingend vollständig konsensbasierten Normung, die schneller zu erstellenden Spezifikationen Abhilfe schaffen können;
- Frühzeitige Normung kann die Entwicklung alternativer Dienstleistungen unterbinden, wobei auch mögliche negative Effekte durch die Standardisierung weitgehend kompensiert werden können, da Spezifikationen im Gegensatz zu Normen miteinander konkurrieren dürfen;
- Die Berücksichtigung der im Dienstleistungssektor relevanten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Normungsprozess erweist sich als schwierig, wobei dieser negative Effekt teilweise durch Verbände oder ähnliche Interessensvertreter der KMU kompensiert werden kann (siehe auch Abschnitt 3).

Die in der Aufzählung angesprochene Unterscheidung zwischen Normen und Spezifikationen verdeutlicht Abbildung 1. Das Instrument der unternehmensübergreifenden Standardisierung mit dem Ergebnis einer Spezifikation kann dabei die Nachteile der Normen, wie bereits erläutert, teilweise kompensieren. Der Vorteil der von Normungsorganisationen publizierten Spezifikationen gegenüber bspw. Verbands- oder Konsortialstandards ist der, dass der Übergang zur konsensbasierten Normung bei Etablierung der Spezifikation jederzeit und unkompliziert möglich ist. Auch werden bei der Erarbeitung der Spezifikation die Infrastruktur der Normung und bei der Veröffentlichung die Vertriebskanäle der Normen (z.B. PERINORM) genutzt, um eine effektive Erarbeitung und Verbreitung der Spezifikationen sicherzustellen.

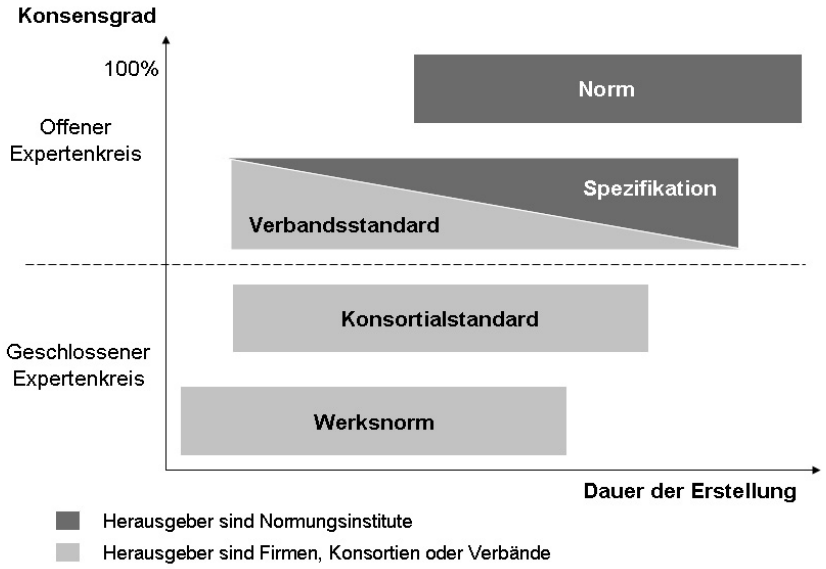


Abbildung 1: Instrumente der unternehmensinternen und -übergreifenden Normung und Standardisierung

Speziell auf die Frage hin, wie unternehmensübergreifende Normen und Spezifikationen zur Steigerung der Exportfähigkeit von unternehmensbezogenen Dienstleistungen als auch zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen beitragen können, verweist Blind (2003, 13 f.) auf die Kompatibilitätsvorteile auf Unternehmensebene und die Reduzierung von Handelshemmnissen auf makroökonomischer Ebene. Letzterer Aspekt begründet sich vorrangig durch die Reduzierung der Anpassungskosten bei Exportgeschäften.

Im Projekt „standard:IS Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Unternehmensstrategien“ wurde ebenfalls dieser Fragestellung nachgegangen. Es konnte dabei nachgewiesen werden, dass Dienstleister, die auf internationalen Märkten tätig sind, einen größeren Bedarf an Normen und Spezifikationen aufweisen und sich daher auch häufiger in Normungs- und Standardisierungsvorhaben einbringen, als Unternehmen, die Dienstleistungen ausschließlich auf nationalen Märkten erbringen (vgl. DIN 2009, 216). Somit kann von einem positiven Zusammenhang zwi-

schen der Normung und der Exporttätigkeit von Dienstleistungen bzw. der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen ausgegangen werden.

Rein nationale Normen werden dabei zum Teil als Handelshemmnisse aufgefasst und können ihre positiven Implikationen auf die Exportaktivität nur teilweise entfalten. Blind (2003, 15) führt hierbei auf, dass Handelsbarrieren in den meisten Dienstleistungssektoren ohnehin stärker ausgeprägt sind im Vergleich zu den Sachgütern. Heterogene bzw. idiosynkratische Dienstleistungsnormen und -spezifikationen auf nationaler Ebene können diese Handelsbarrieren noch verstärken und somit die Internationalisierung von Dienstleistungen erschweren. Es muss daher jedes spezifische Normungsprojekt auf oben aufgeführte negative Effekte untersucht werden, um diese gegebenenfalls durch vorgeschlagene Maßnahmen zu kompensieren.

Nichtsdestotrotz ist eine Meinungsbildung auf nationaler Ebene zunächst unabdingbar und Voraussetzung dafür, das nationale Meinungsbild intelligent und proaktiv auf der europäischen bzw. internationalen Normungsebene zu platzieren. Durch den sich somit ergebenden Zeit- und Wissensvorsprung der Teilnehmer nationaler Normungs- bzw. Standardisierungsvorhaben wird ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten im europäischen bzw. globalen Markt generiert.

2.3 Erfolgsfaktoren der Normung und Standardisierung

Definitorisch ist ein System eine Gesamtheit von Komponenten, die sich durch Strukturen organisieren. Überträgt man diesen Ansatz auf die Normung, so geben Normen und Spezifikationen Strukturen vor, indem Anforderungen an Dienstleistungserbringer als Systemelemente spezifiziert werden. Gleichzeitig wird das Beziehungsgeflecht zwischen den Elementen, durch die ein System erst funktioniert, festgelegt.

Die Deutsche Normungsstrategie fordert in diesem Zusammenhang verstärkt Systemnormen, um den Anforderungen aus der Technologiekonvergenz zu genügen und diese aktiv zu fördern. Im Wortlaut der Normungsstrategie muss Normung und Standardisierung über die klassische Produktnormung hinausgehend in zunehmendem Maße auf der Systemebene ansetzen. Systemnormung muss von einer Betrachtung des Gesamtsystems und damit von der Funktionalität des Systems und seiner Komponenten ausgehen und erfordert eine Definition der Schnittstellen (vgl. DIN 2004, 22).

Man unterscheidet in der (Dienstleistungs-)Normung daher auch zwischen:

- reinen Dienstleistungsnormen, die nach DIN EN 45020 Anforderungen festlegen, die durch eine Dienstleistung erfüllt werden müssen, um die Zweckdienlichkeit sicherzustellen und
- Schnittstellennormen, die Anforderungen festlegen, die sich mit der Kompatibilität von Produkten oder Systemen an Verbindungsstellen beschäftigt.

Um Dienstleistungen effektiv zu standardisieren, ist es notwendig, zunächst auf Unternehmensebene ganzheitliche und systematische Betrachtungen anzustellen. Dienstleistungspotenziale, -prozesse und -ergebnisse müssen daher auf Standardisierungspotenzial hin untersucht werden, um Kosten- und schließlich Markttransparenz zu schaffen. Je nach Dienstleistung kann der Anteil individueller zu standardisierter Komponenten sehr stark variieren. Weiterhin muss unternehmensintern festlegt werden, inwieweit unternehmensübergreifende Festlegungen in Form von Normen und Spezifikationen getroffen bzw. angewandt werden sollen.

Aus dem CLAAS-Betriebsprojekt innerhalb des standard:IS-Projektes gingen zu dieser Fragestellung, ob interne oder externe Normung und Standardisierung gewählt werden sollte, Handlungsempfehlungen dahingehend hervor, als dass

- externe Standards von Unternehmen vorrangig genutzt werden sollten aber auch
- interne Standards oftmals unverzichtbare Voraussetzung für die Entwicklung von Dienstleistungs- und Geschäftsmodellen sind.

Hervorzuheben sei hierbei neben den operativen Anwendungsmöglichkeiten die strategische Bedeutung von Normen und Spezifikationen. Die Spezifität des Wissens, welches von einem Unternehmen in eine Norm eingebracht wird, beeinflusst dabei vorrangig die Bereitschaft zur Teilnahme am Normungsprozess (vgl. DIN 2009, 150). So wollen spezialisierte Dienstleister weniger häufig ihr Wissen in die Normung einfließen lassen und stattdessen selbst die Rendite des Fachwissens abschöpfen. Nichtsdestotrotz kann über das Instrument der Normung auch Einfluss auf Wettbewerber genommen werden. Beispielsweise bieten hohe Anforderungen in einer Norm, die für Wettbewerber schwerer zu erreichen sind, eine interessante Option.

Aus Kundensicht bieten unternehmensübergreifende Normen und Spezifikationen erhöhte Planungssicherheit und mehr Markttransparenz. Auch dieser Kundennutzen kann als Argument für die Erarbeitung und Anwendung unternehmensübergreifender Normen und Spezifikationen angesehen werden. In jedem Falle ist eine systematische Auseinandersetzung mit der Thematik nötig.

Innerhalb der Dienstleistungsnormung ist dabei die Dekomposition der Dienstleistung in einzelne, gegebenenfalls zu standardisierende, Komponenten sinnvoll. Ein Ansatz hierfür bietet bspw. das Service Systems Engineering (vgl. DIN 2005, 37 ff.), welches drei Konzepte vereint:

- Analyse und Gestaltung komplexer Systeme (Systems Engineering);
- Betrachtung von Dienstleistungen und des Umfeldes der Dienstleistung (Service System) und die
- Systematische Gestaltung von Dienstleistungen (Service Engineering) (vgl. DIN 1998).

Eine konsequente Umsetzung des Service Systems Engineering-Ansatzes auf allen drei Ebenen unter Sicherstellung der Funktionalität des Gesamtsystems unterstützt die Analyse und Beschreibung von Dienstleistungen und damit schließlich auch das Standardisierungsvorgehen.

3 Die Bedeutung der Kleinst- sowie kleinen und mittleren Unternehmen für die Dienstleistungsnormung und -standardisierung

3.1 Definition von KMU

Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in der europäischen Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sie bilden eine wichtige Quelle für unternehmerische Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung. In den 27 Mitgliedstaaten der erweiterten Europäischen Union gibt es etwa 23 Mio. KMU, die rund 75 Mio. Arbeitsplätze stellen und 99% des Unternehmensbestands ausmachen (vgl. Europäische Gemeinschaft 2006).

Im Jahr 1996 wurde in einer Empfehlung der Europäischen Kommission erstmals eine gemeinsame Definition für KMU aufgestellt. Am 6. Mai 2003 nahm die Kommission eine neue Empfehlung an, um den wirtschaftlichen Entwicklungen seit 1996 Rechnung zu tragen. Die Empfehlung trat am 1. Januar 2005 in Kraft und gilt für alle KMU-spezifischen Politikfelder, Programme und Maßnahmen der Kommission. Auch im Projekt standard:IS kam diese Definition zum Einsatz.

In der angesprochenen EU-Definition werden, wie in Tabelle 1 dargestellt, drei Kategorien für die Einstufung als Kleinst-, Klein- oder mittleres Unternehmen heranzogen (vgl. Europäische Kommission 2003).

Größenklasse	Kriterien und Schwellenwerte
Kleinstunternehmen (Mikrounternehmen)	**Beschäftigte: < 10** **Umsatz: ≤ 2 Mio. EUR** **Bilanzsumme: ≤ 2 Mio. EUR**
Kleines Unternehmen	**Beschäftigte: < 50** **Umsatz: ≤ 10 Mio. EUR** **Bilanzsumme: ≤ 10 Mio. EUR**
Mittleres Unternehmen	**Beschäftigte: < 250** **Umsatz: ≤ 50 Mio. EUR** **Bilanzsumme: ≤ 43 Mio. EUR**

Tabelle 1: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Anhand des Vergleichs mit den Schwellenwerten lässt sich bestimmen, ob ein Kleinst-, ein kleines oder ein mittleres Unternehmen vorliegt. Bei den Schwellenwerten sind vor allem die Beschäftigtenzahlen zu berücksichtigen. Darüber hinaus steht es den Nutzern frei, entweder den Schwellenwert für den Umsatz oder für die Bilanzsumme einzuhalten. Es müssen nicht in beiden Fällen die Obergrenzen eingehalten werden (vgl. Europäische Gemeinschaft 2006).

3.2 Struktur des Dienstleistungssektors

Die Struktur des Dienstleistungssektors ist durch eine hohe Heterogenität und die Dominanz kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) geprägt. Diese Dominanz geht auch aus der Befragung von 281 Unternehmen im Rahmen des standard:IS-Projektes hervor. Kleine und mittlere Unternehmen hatten hierbei mit 70% den größten Anteil inne. 7% der Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter und 23% beschäftigen mehr als 249 Mitarbeiter (vgl. DIN 2009, 209).

Die befragten Unternehmen erbringen Dienstleistungen in verschiedenen Regionen, wobei die meisten Unternehmen auf dem deutschen Markt tätig sind. 62% der Dienstleistungsunternehmen agieren als Exporteure und 38% sind ausschließlich auf dem nationalen Markt aktiv.

Will man eine systematische Dienstleistungsforschung und Erbringung der Dienstleistung durch Normung und Standardisierung sicherstellen, so gilt es vor allem, die in diesem Sektor dominanten kleinen und mittleren Unternehmen verstärkt an die Normung heranzuführen und zu integrieren. Hinter dieser Maßgabe steckt das Ziel, dass sich möglichst viele Meinungen in einer Norm widerzuspiegeln, womit gleichzeitig der Akzeptanzgrad und damit der volkswirtschaftliche Nutzen der Norm steigen.

3.3 Sensibilisierung der KMU für die Normung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind wegen geringerer Ressourcen im Verhältnis zu großen Unternehmen weniger häufig an der Normung beteiligt. Nichtsdestotrotz können auch kleine und mittlere Unternehmen vom Wissenstransfer und dem Kontakt zu Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern in den Normungsgremien profitieren. Diesen Nutzen der Normung gilt es zu vermitteln. Das DIN Deutsches Institut für Normung e. V. hat hierzu vor allem Anstrengungen unternommen, kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu den Ergebnissen der Normung als auch zum Normungsprozess zu erleichtern.

Zu den konkreten Maßnahmen zur Sensibilisierung von KMU gehören u. a. die kostenfreie Bereitstellung von Inhaltsverzeichnissen von DIN-Normen über den Webauftritt des DIN (www.din.de) oder auch die Schaffung von Fachportalen für KMU in Zusammenarbeit mit den Verbänden (z. B. mit dem Zentralverband des Deutschen Baugewerbes). Des Weiteren hat die DKE zusammen mit dem ZVEH eine „Normen-Hotline“ für KMU auf dem Sektor der Elektrotechnik eingerichtet.

Schließlich bietet die neu aufgestellte DIN-Akademie Weiterbildungs- und Trainingsangebote, wie bspw. den Grundkurs „Basiswissen Normung“.

3.4 Integration der KMU in die Normung

Um kleine und mittlere Unternehmen in den Normungsprozess aktiv einzubinden, bedarf es vor allem Ressourcen schonender Möglichkeiten. Zunächst sind die Kosten für eine Mitgliedschaft im DIN samt innerbetrieblichem Vervielfältigungsrecht von der Belegschaftszahl abhängig. Weiterhin ist die Einführung eines Norm-Entwurfs-Portals geplant. Mithilfe dieses Portals wird es jedermann nach erfolgreicher Registrierung möglich sein, kostenfrei Norm-Entwürfe einzusehen und zu kommentieren. Für die Mitarbeit im Gremium werden Belegexemplare für die Experten bereitgestellt. Schließlich werden bereits virtuelle Sitzungen angeboten,

womit Reisekosten für die Teilnehmer der Normungsvorhaben eingespart werden können.

4 Internationalisierung von Dienstleistungen

4.1 Bedeutung und Definition des Dienstleistungshandels

Der Handel mit Dienstleistungen macht länderübergreifend seit vielen Jahren nahezu unverändert knapp 20% des gesamten Welthandels aus (vgl. WTO 2008). In Deutschland liegt der Anteil der Dienstleistungsexporte sogar nur zwischen 14 und 15%, was jedoch auf die hohe Exportquote im Bereich der Sachleistungen zurückzuführen ist.

Zusammen mit dem Fakt, dass der Welthandel jährlich doppelt so stark ansteigt wie das Bruttoinlandsprodukt, wird jedoch deutlich, dass der internationale Dienstleistungshandel absolut gesehen an Bedeutung gewinnt.

Um dieser steigenden wirtschaftlichen Bedeutung Rechnung zu tragen, führte die Welthandelsorganisation (WTO) multilaterale Regelungen für den Dienstleistungshandel ein. Das internationale Abkommen GATS trat am 1. Januar 1995 in Kraft. Ziel des Übereinkommens sollte es sein, die Märkte der Mitgliedsländer für den internationalen Handel mit Dienstleistungen zu öffnen, d. h. Zugangsbeschränkungen sollten reduziert oder ganz eliminiert werden. Dabei deckt das GATS sämtliche Dienstleistungen ab, mit Ausnahme von Dienstleistungen, die in Ausübung hoheitlicher Gewalt erbracht werden sowie einige Dienstleistungen im Luftverkehrssektor.

Während der Dienstleistungsbegriff in dem GATS nur enumerativ definiert ist, sind die Arten der Dienstleistungserbringung genauer taxonomiert. Der Dienstleistungshandel findet, im Gegensatz zum Warenhandel, der sich stets in Form der Verbringung der Ware vom Export- in das Importland vollzieht, in verschiedenen Formen statt. Das GATS erfasst dabei vier unterschiedliche Arten der Dienstleistungserbringung (vgl. BMZ 2003):

- Grenzüberschreitender Handel („Cross-border supply“): Anbieter und Konsument bleiben in ihrem jeweiligen Land; Beispiel: telefonische Beratung, Übermittlung elektronischer Nachrichten.

- Konsum im Ausland („Consumption abroad“): Konsument nimmt die Dienstleistung im Land des Anbieters in Anspruch; Beispiel: Tourismus, Nutzung von Bildungseinrichtungen.
- Kommerzielle Präsenz im Ausland („Commercial presence“): Erbringung der Dienstleistung durch den Anbieter im Land des Konsumenten, z.B. durch Gründung von Tochtergesellschaften oder Einrichtung von Niederlassungen; Beispiel: Ausländische Niederlassung einer Bank.
- Grenzüberschreitender Verkehr natürlicher Personen („Movement of natural persons“): Die Dienst leistende Person begibt sich zur Erbringung der Dienstleistung ins Ausland; Beispiel: Transfer von firmeninternen Führungs- und Fachkräften, Entsendung von Arbeitskräften im Dienstleistungsbereich ins Ausland.

Praxisnahe Handlungsempfehlungen zum vorletzten Fall „Commercial presence“ gibt bspw. die PAS 1076, die aus dem standard:IS-Projekt hervorging (vgl. DIN 2008).

4.2 Das System der Normung

Die Wirkung von Normen und Spezifikationen entfaltet sich erst richtig, wenn diese europa- oder gar weltweit vereinheitlicht werden. Im Falle der Dienstleistungsnormung können rein nationale Festlegungen teilweise sogar den Handel hemmen (vgl. DIN 2009, 221). Institutionen wie das CEN auf europäischer Ebene und ISO auf internationaler Ebene koordinieren daher die Zusammenarbeit der nationalen Normungsorganisationen. Die Wiener Vereinbarung hat zum Ziel, die Facharbeit möglichst nur auf einer Normungsebene durchzuführen und durch geeignete Abstimmungsverfahren die gleichzeitige Anerkennung als internationale und Europäische Norm herbeizuführen. Das gleiche Ziel verfolgt die Dresdner Vereinbarung im Bereich der Elektrik, Elektronik und Informationstechnik.

Die nationale Normung ist jedoch von entscheidender Bedeutung für die transnationale Normung. Auf nationaler Ebene muss zunächst eine einheitliche Meinung herbeigeführt werden. Das nationale Delegationsprinzip besagt dabei, dass die Mitarbeit auf nationaler Ebene Voraussetzung für die Mitwirkung an der europäischen und internationalen Normung ist.

Schließlich werden all die nationalen Meinungen innerhalb der europäischen und internationalen Normung zusammengeführt und es wird versucht, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Dass dieser gemeinsame Nenner eher grundsätzlicher Natur ist und im Vergleich zu nationalen Normen oder gar Werknormen einen eher

geringen Konkretisierungsgrad aufweist, liegt in der Tatsache begründet, dass transnationale Normen und Spezifikationen nationalen Besonderheiten und Regelungen nicht zuwiderlaufen sollten.

Der Anspruch an internationale Normen und Spezifikationen, sich möglichst unverändert weltweit in bestehende Regelwerke einzubetten und nicht mit nationalen Vorschriften zu kollidieren, zeigt gleichzeitig die Grenzen der Normung und Standardisierung auf. Aus diesem Grund hat die Kommission Arbeitsschutz und Normung (KAN) die in der Tabelle 2 zusammengefassten Hinweise für normungsfähige und nicht normungsfähige Anforderungen in Dienstleistungsnormen und -spezifikationen veröffentlicht (vgl. KAN 2006):

Normungsfähige Anforderungen im Dienstleistungsbereich	Nicht normungsfähige Anforderungen im Dienstleistungsbereich
Anforderungen an die Qualität der Dienstleistung, z. B.	**Anforderungen bzgl. Sicherheit und Gesundheitsschutz, z. B.**
• Festlegungen zur Beratung des Auftragnehmers • Anweisungen zum Ablauf der Dienstleistung • Kriterien für die Personalauswahl (z. B. Qualifizierung) • Bekleidung oder Ausrüstung, die für spezielle Dienstleistungen notwednig ist (z. B. Bestatter, Pförtner)	• Ausstattung der Arbeitsplätze mit sekundärer Sicherheitstechnik (z. B. Notausstiegen) • Festlegungen von arbeitsplatzbeogenen Grenzwerten • Betriebliche Organisation und Durchführung des Arbeitsschutzes (z. B. Arbeitsschutz-Managementsysteme) • Unterweisung in Fragen de Arbeitsschutzes • Arbeitsmedizinische Untersuchungen • Verwendung von persönlichen Schutzausrüstungen

Tabelle 2: Normungsfähige und nicht normungsfähige Anforderungen an Dienstleistungen

4.3 Förderung des internationalen Handels durch Normung und Standardisierung

Beim Export von Investitionsgütern nimmt Deutschland eine weltweit führende Stellung ein. Normen und Spezifikationen spielen hierbei eine große Rolle, denn die Exportfähigkeit wird nicht zuletzt dadurch gefördert, dass deutsche Normen und Spezifikationen weltweit anerkannt und international adaptiert werden (vgl. FAZ 2008). Das Setzen normativer Dokumente ist somit Bestandteil erfolgreicher Internationalisierungsstrategien.

Diese Tatsache ist grundlegend auch auf die Dienstleistungsbranche übertragbar. Die Europäische Kommission stellte hierzu bereits 2003 fest, dass es ein günstiger Zeitpunkt sei, die Normung und Standardisierung im Dienstleistungsbereich voranzutreiben und verwies dabei auf eine von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebene Studie „Standards in the Service Sector“ (vgl. Blind 2003), die bereits in Unterabschnitt 2.2 erwähnt wurde.

In der grenzüberschreitenden Kommunikation spielen Dienstleistungsnormen und -spezifikationen eine wichtige Rolle, da sie die Transparenz des Dienstleistungsangebots und die Vergleichbarkeit von Dienstleistungen verbessern, Qualitätsmaßstäbe setzen und Prozessabläufe festlegen.

Durch die Übersetzung europäischer oder internationaler Normen in die jeweilige Landessprache durch das entsprechende nationale Normungsinstitut kann weiterhin das Handelshemmnis „Sprachbarriere“ minimiert werden.

Diese Aspekte spiegeln sich auch in der neuen Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EWG wider. So heißt es z. B. in Artikel 26 (5): „Die Mitgliedstaaten fördern in Zusammenarbeit mit der Kommission die Entwicklung von freiwilligen europäischen Standards, um die Vereinbarkeit der von Dienstleistungserbringern aus verschiedenen Mitgliedstaaten erbrachten Dienstleistungen, die Information der Dienstleistungsempfänger und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern.“ Ferner wird eine Überprüfung gefordert, in welchem Maß die europäische Normung von Nutzen sein kann, um die Vergleichbarkeit und die Qualität der Dienstleistungen zu erleichtern. Soweit erforderlich, kann die Kommission einen Auftrag zur Erarbeitung europäischer Normen erteilen. (vgl. Europäische Union 2006a, 14 und 28).

Gleichzeitig fordert das GATS, den grenzüberschreitenden Handel mit Dienstleistungen zu erleichtern und verweist dabei mehrmals auf „technische Normen“ und „internationale Normen“ (vgl. bspw. Art. VII, Abs. 5, GATS).

4.4 Unternehmensbezogene Handlungsempfehlungen aus dem Projekt standard:IS

Das standard:IS-Projekt hat gezeigt, dass einerseits unternehmensübergreifend Standardisierungsorganisationen wie das DIN Deutsches Institut für Normung e. V. die Dienstleistungsnormung weiter koordinieren und die Beteiligung an Standardisierungsaktivitäten mithilfe proaktiver Kampagnen vorantreiben muss. Diese Aufgaben sollten vor dem Hintergrund der Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen weiterhin betrachtet und angegangen werden.

Auch sollte, neben diesen unternehmensübergreifenden Maßnahmen zur Sensibilisierung und Koordinierung der interessierten Kreise, unternehmensintern der Gedanke der systematischen Gestaltung von Leistungen und Prozessen durch ein standardisiertes Vorgehen verankert werden. Auf ein einzelnes Unternehmen bezogen bedeutet dies, zunächst eine ausführliche Normenanalyse durchzuführen, um relevante Normen und Spezifikationen zu identifizieren. In einem weiteren Schritt sollte dann entschieden werden, welche Normen und Spezifikationen umgesetzt, sprich in das Unternehmen implementiert werden sollen.

Schließlich eröffnet sich die Frage, welche Normen und Spezifikationen aus einem strategischen Blickwinkel heraus aktiv von dem jeweiligen Unternehmen beeinflusst werden sollten. Denkbar hierfür wären bspw. auch Dokumente, die in das Handlungsfeld des Unternehmens fallen, jedoch nicht auf Unternehmensebene anerkannt, sprich implementiert wurden. Normung sollte als strategisches Instrument verstanden werden. Mit diesem Verständnis kann die Akzeptanz einer Norm und somit der volkswirtschaftliche Gesamtnutzen der Normung weiter gesteigert werden.

5 Fazit

Die fortschreitende Tertiarisierung der Wirtschaft wird für die Erforschung der Dienstleistungsnormung und -standardisierung noch so manche Herausforderung bereithalten. Das DIN hat auf diesem Gebiet Neuland betreten und gezeigt, wie in Zusammenarbeit mit Vertretern aus Unternehmen, Verbänden und Forschung systematisch Lösungen erarbeitet werden können. Mithilfe von Normen und Spezifikationen kann ein eher intuitives Vorgehen schnell und einfach durch eine systematische Prozess- und Angebotsgestaltung sowie Leistungserbringung ersetzt werden, ohne dabei auf kundenindividuelle Lösungen zu verzichten. Unternehmensübergreifende Normen und Spezifikationen helfen dabei, Handelsbarrieren zu min-

dern und Markttransparenz zu schaffen. Die Entscheidung eines einzelnen Unternehmens, wann unternehmensinterne und wann unternehmensübergreifende Normen respektive Spezifikationen angewandt werden, sollte dabei als strategische Entscheidung angesehen und unter Beachtung des spezifischen Sachverhalts getroffen werden.

Nichtsdestotrotz sollten in dem Feld der Dienstleistungsnormung und -standardisierung weitere Forschungsbemühungen unternommen werden. Aktuelle Forschungsergebnisse sind noch rar, was vorrangig dadurch begründet ist, dass die Dienstleistungsnormung ein noch sehr junges Feld ist und die geringe Zahl verfügbarer Dienstleistungsnormen keine ausführlichen empirischen Untersuchungen ermöglicht. Für die Zukunft wäre die Entwicklung von Modellen oder Methoden anzustreben, um den optimalen Restriktionsgrad und den Zeitpunkt der Normung zu ermitteln (vgl. Blind/Jungmittag 2008; Temple 2005).

6 Literatur

Blind, K. (2003):
Standards in the Service Sector: An Explorative Study. Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.

Blind, K. (2004):
The Economics of Standards: Theory, Evidence, Policy. Edward Elgar Publishing Ltd.

Blind, K. (2006):
Explanatory Factors for Participation in Formal Standardisation Processes: Empirical Evidence at Firm Level, Economics of Innovation and New Technology, 15 (2), 157-170.

Blind, K.; Jungmittag, A. (2008):
The impact of patents and standards on macroeconomic growth: A panel approach covering four countries and 12 sectors. Journal of Productivity Analysis, 29(1), 51-60.

BMZ (2003):
Das WTO-Dienstleistungsabkommen (GATS) aus entwicklungspolitischer Sicht. Bundeszentrale für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Bonn, Berlin.

DIN e. V. (1998):
Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75. Beuth Verlag GmbH, Berlin.

DIN e. V. (2002):
Standardisierung in der deutschen Dienstleistungswirtschaft – Potenziale und Handlungsbedarf, DIN-Fachbericht 116. Beuth Verlag GmbH, Berlin.

DIN e. V. (2004):
Deutsche Normungsstrategie. DIN 2004, Berlin.

DIN e. V. (2008):
Aufbau, Erweiterung und Verbesserung des internationalen Dienstleistungsgeschäfts, PAS 1076. Beuth Verlag GmbH, Berlin.

DIN e. V. (2009):
Dienstleistungsstandards in erfolgreichen Internationalisierungsstrategien. Beuth Verlag GmbH, Berlin.

Europäische Gemeinschaft (2006):
Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Europäische Gesellschaft, Brüssel.

Europäische Gemeinschaft (2006a):
Richtlinie 2006/123/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt. Amtsblatt Nr. L 376. Europäische Gemeinschaft, Brüssel.

Europäische Kommission (2003):
Empfehlungen der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen – Amtsblatt der Europäischen Union L 124. Kommission der Europäischen Gesellschaften, Brüssel.

FAZ (2008):
Kampf um die Normen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. Oktober 2008.

KAN (2006):
Dienstleistungen – Normung und Arbeitsschutz. In: KANBrief 03/06, Kommission Arbeitsschutz und Normung, Sankt Augustin.

Temple, P.; Witt, R.; Spencer, C.; Blind, K.; Jungmittag, A.; Swann, G. M. P. (2005):
The Empirical Economics of Standards.

WTO (2008):
International Trade Statistics. Genf.

Autorinnen-/Autorenverzeichnis

Dipl.-Ök. Eva Ahlene

Dr. Christof Backhaus

Prof. Dr. Tilo Böhmann

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Univ.- Prof. Dr. Rolf Dobischat

Dipl.-Soz.-Ök. Alexander Frevel

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Joachim Hamburger

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ewald Heinen

Prof. Dr. Thomas Herrmann

Dipl.-Hdl. Johanna Heuwing-Eckerland

Dr. Thomas Krabichler

Prof. Dr. Helmut Krcmar

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kristina Kuiper

Dr. Manuel Michaelis

Dipl.-Kffr. Stephanie Modlich

Dipl.-Inf. Michael Prilla

Dipl.-Ök. Ute Reuter

Dipl.-Ing. Carsten Scharrenberg

Dipl.-Wirt.-Inf. Michael Schermann

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt

Prof. Dr. Gertrud Schmitz

Dipl.-Ing., M. Eng. Sven Schumacher

M.A. Economics Anja Sölter

Dr. Ernst Stahl

Paul Wakke

Dipl.-Wirt.-Inf. Silke Weisheit

Dipl.-Kfm. Georg Wittmann

Jun.-Prof. Dr. David Woisetschläger

Dipl.-Volksw., Dipl.-Pol. Klaus Zühlke-Robinet